

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**MARKETING STRATEGIJA RAZVOJA  
TURISTIČKE ZAJEDNICE OPĆINE ŠOLTA**

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Daša Dragnić**

**Student:**

**Zorana Kaštelanac**

**Split, svibanj 2016.**

## **Sadržaj:**

<b>1.UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MARKETING U TURIZMU .....</b>	<b>5</b>
2.1. Osnovno i općenito o marketingu.....	5
2.2. Turizam i njegove značajke .....	5
2.3. Specifičnosti marketinga u turizmu .....	7
<b>3. TEMELJNI POJMOVI I DEFINICIJA MARKETINŠKE STRATEGIJE .....</b>	<b>10</b>
3.1. Analiza stanja.....	11
3.1.1. Analiza vanjskih čimbenika .....	11
3.1.2. Analiza unutarnjih čimbenika .....	12
3.1.3. SWOT analiza .....	13
3.2. Odabir marketinške strategije .....	13
3.3. Provedba i kontrola strategije .....	16
<b>4. POSLOVNI SLUČAJ – TURISTIČKA ZAJEDNICA OPĆINE ŠOLTA .....</b>	<b>17</b>
4.1. Uloga turističkih zajednica u Hrvatskoj.....	17
4.2. Turistička zajednica Općine Šolta – analiza stanja.....	18
4.2.1. Razvoj turizma na Šolti.....	19
4.2.2. Analiza unutrašnjeg okruženja TZO Šolta.....	23
4.2.2.1. Marketinški aspekt.....	23
4.2.2.2. Operacijski aspekt.....	25
4.2.2.3. Financijski aspekt.....	26
4.2.2.4. RECoIL analiza .....	27
4.2.3. Analiza vanjskog okruženja .....	27
4.2.3.1. PESTE analiza.....	27
4.2.3.2. Analiza kupaca .....	28
4.2.3.3. Analiza konkurencije .....	29
4.2.2.4. Analiza dobavljača .....	29
4.2.4. SWOT analiza .....	30
4.3. Strategija razvoja TZO Šolta .....	32
4.3.1. Temelji i pretpostavke za daljnji razvoj turizma na otoku.....	32
4.3.2. Strategija turističkog proizvoda .....	34
4.3.3. Strategija cijena.....	36

4.3.4. Strategija distribucije .....	36
4.3.5. Strategija promocije .....	37
4.4. Aktivnosti turističke zajednice u realizaciji strategije .....	38
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>40</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>43</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>44</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>46</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>47</b>

## **1. UVOD**

U ovom radu je riječ o postavljanu marketinške strategije Turističke zajednice Općine Šolta. Turističke zajednice su neprofitne organizacije koje ne mogu obavljati gospodarske djelatnosti, a njihovi su ciljevi poticanje, razvijanje i promocija turističkih proizvoda te razvijanje svijesti o gospodarskim i društvenim učincima turizma.

U današnje vrijeme dobro je napraviti marketing strategiju koja podrazumijeva konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i određivanje okvirnih smjernica za njihovo dugoročno ostvarivanje. Marketinška strategija predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa. Da bi marketinška strategija bila učinkovita važno je izraditi analizu situacije i to na način da analiziramo interno i eksterno okruženje.

U ovom radu obrađene su teoretske spoznaje o specifičnosti marketinga u turizmu i marketinga neprofitnih organizacija, definirani su opći pojmovi marketinške strategije i analiza koje joj prethode.

Nakon toga su razložene karakteristike poslovnog slučaja – Turističke zajednice Općine Šolta, uz definiranje turističkih zajednica i njihove važnosti u Hrvatskoj te su temeljito obrađene analize vanjskih i unutarnjih čimbenika okruženja TZO Šolta. Temeljem analize unutarnjih i vanjskih čimbenika izabrani su ciljani segmenti poželjni za razvoj na destinaciji te su postavljene pretpostavke za strategiju razvoja destinacije kroz strategiju razvoja proizvoda, cijena, distribucije i promocije. Na kraju su izneseni načini na konkretno turistička zajednica može pomoći u realizaciji strateških ciljeva destinacije.

## **2. MARKETING U TURIZMU**

### **2.1. Osnovno i općenito o marketingu**

Paralelno s razvojem teorije marketinga i njezinom primjenom u praksi pojavio se velik broj definicija marketinga. Među njima je ipak najšire u akademskim krugovima prihvaćena ona Američke udruge za marketing. Po toj definiciji je marketing proces planiranja i izvršavanja koncepcije, određivanje cijena, promocije i distribucije ideja, proizvoda i usluga radi stvaranja razmjena koje zadovoljavaju individualne i organizacijske cjeline (*American Marketing Association*, 1985). AMA je naknadno redefinirala postojeću definiciju po kojoj je marketing skup aktivnosti, institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere te društvo u cjelini, pri čemu ističe stvaranje vrijednosti za sve dionike organizacije pri čemu ističe i ulogu društva (AMA, 2007).

Dakle, marketing je dinamično, uzbudljivo i suvremeno područje poslovne ekonomije koje počiva na razmjeni. Razmjenu je najjednostavnije definirati kao proces u kojem strane pribavljaju neke vrijednosti i pri tom jedna drugu u potpunosti zadovoljavaju, dakle riječ je o transferu opipljivih i neopipljivih vrijednosti između najmanje dviju ili više strana (Prevšić i Ozretić Došen, 2007). Svaka od strana mora imati nešto za što je druga strana zainteresirana pa znači da mora postojati potreba i sredstvo kojim će biti zadovoljena. U skladu s navedenim potrebno je dodati i da se marketinška razmjena temelji na potrošačima koji su motivirani na uključivanje u proces razmjene posredstvom potreba koje pokušavaju zadovoljiti te na organizacijama, poduzećima ili institucijama koja svoju tržišnu egzistenciju temelje na proizvodnji i ponudi proizvoda, usluga i ideja kojima je moguće zadovoljiti potražnju.

### **2.2. Turizam i njegove značajke**

Riječ „turizam“ je potekla iz nekog od europskih jezika i proširila se među drugim europskim jezicima. U francuskom je jeziku riječ „*tourisme*“ zabilježena početkom 19.st. i isprva se odnosila na engleske putnike u Francuskoj. U engleskom jeziku je srećemo kao riječ „*tour*“ koja označava putovanje, vožnju ili obilazak (Galičić i Laškarin, 2011). Danas se pod pojmom turizma podrazumijeva skup odnosa i pojava vezanih za aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan uobičajene sredine radi provođenja slobodnog vremena, iz poslovnih razloga, zbog upoznavanja drugih sredina i iz sličnih motiva (Galičić i Laškarin, 2016). Turizam je skup odnosa i pojava nastalih prilikom putovanja i boravka stranaca u

nekom kraju, ukoliko taj boravak ne znači nastanjivanje i nije vezan za stjecanje zarade (Pirjevec, 1998). Po svom karakteru turizam je vrlo heterogena proizvodno-uslužna djelatnost koja uključuje ugostiteljstvo, turističko posredovanje i različite vrste turističke ponude. Turizam je ponajprije ostvarenje intelektualne potrebe da pojedinac upozna ono što je izvan kruga njegove svakodnevnice, a zatim i drevna gospodarska grana organizirana ne samo da ostvaruje te potrebe nego da ih i potiče te da se pri tome ostvari zarada. U tom sklopu se turistička industrija preklapa sa industrijom zabave ali naravno i s trgovinom.

Počeci turizma sežu u daleko u povijest, zajedno s počecima religijskog turizma kroz hodočašća u svetišta i proročišta i posjete sportskim igrama u Antičkoj Grčkoj. U osvitu novoga vijeka počinje obrazovni turizam za mlade plemiće po Francuskoj, Švicarskoj, Njemačkoj i Italiji, a od sredine 19. stoljeća možemo govoriti o početku industrijskog turizma. Turizam predstavlja složenu socio-ekonomsku pojavu koja pozitivno i negativno utječe na područje u kojem se odvija. Utjecaj turizma se ogleda u gospodarskim koristima za destinaciju, razvoju infrastrukture, razvoju mnogih gospodarskih djelatnosti koje potiče i u pružanju velike mogućnosti zapošljavanja u svim djelatnostima koje opskrbljuju turiste svojim proizvodima i uslugama. Upravo zbog tog utjecaja prisutna je i potrebna organizacija kroz turističke zajednice kao neprofitni, javni sektor i to po geografskom principu.

Turizam poglavito označava skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekom mjestu, ako tamo ne zasnivaju stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana njihova privredna aktivnost (Antunac, 2001). Za mnoge turizam predstavlja putovanje, rekreaciju, odmor i dokolicu, međutim za one koji rade u turizmu ta je pojava čista suprotnost jer je vezana za profesiju i intenzivan rad. Dakle, turizam je splet odnosa i veza društvenog i gospodarskog karaktera koje nastaju između turista i ostalih sudionika turističkog prometa.

Postoje različite vrste turizma koje razlikujemo prema porijeklu posjetitelja i destinaciji koju posjećuju. Domaći turizam predstavlja turističku aktivnost koja se događa kada stanovnici jedne zemlje putuju i borave u svojoj zemlji, ulazni turizam označava putovanje i boravak inozemnih gostiju u našoj zemlji dok je izlazni turizam definiran kao putovanje i boravak stanovnika naše zemlje u inozemstvu. Cilj svake turističke zemlje bi trebao biti da poveća svoj ulazni i domaći turizam te da smanji izlazni jer time dovodi do porasta prihoda i smanjenja rashoda po osnovi turističkih putovanja.

Razlikujemo i posebne oblike turizma koji se razvrstavaju prema sljedećim kriterijima:

- Mobilnost: boravišni i tranzitni turizam te kružna putovanja,
- Obilježjima turističkog prostora: otočki, primorski, planinarski, gradski, itd.,

- Načinu organizacije putovanja: grupni i individualni,
- Sadržaju: lovni, zdravstveni, sportski, kongresni, kulturni, itd.,
- Dobi turista: dječji, obiteljski, turizam za mladež (Galičić i Laškarin, 2011).

Usko vezana za temu ovog rada je i definicija destinacije kao pojma koji se često rabi u turizmu kao sinonim za odredište ili cilj koji turisti posjećuju. Izraz destinacija dolazi od latinskog *destinatio* što znači odredište, dakle mjesto u koje se putuje (Anić i Goldstein, 1999). Ona može biti lokalitet, mjesto, regija, zemlja ili čak skupina zemalja koje je odredište turističkog putovanja. Prema tome može se definirati i pojam turističkog mjesta koje predstavlja naselje koje u sezoni ima osjetan priliv dolazaka. U Hrvatskoj razlikujemo kupališna mjesta (mjesta koja imaju ljekovite vode ili objekte za liječenje i oporavak posjetitelja), primorska mjesta (mjesta koja se nalaze duž morske obale i na otocima), planinska mjesta, ostala turistička mjesta (mjesta koja karakteriziraju neki klimatski čimbenici ili imaju kulturno-povijesne atrakcije i slično), te tzv. neturistička mjesta tj. sva mjesta koja se ne mogu svrstati u ni u jednu drugu kategoriju, a koja nemaju ni ugostiteljske objekte za smještaj (Institut za turizam, 2015).

Da bi netko odlučio putovati treba nastati potreba za tim. Turisti mogu donijeti odluku o putovanju motivirani različitim razlozima kao što su odmor, zabava, rekreacija, liječenje, posjet prijateljima ili rodbini, sudjelovanje na seminarima ili poslovnim sastancima itd.

### **2.3. Specifičnosti marketinga u turizmu**

Marketing u turizmu je donekle različit od marketinga u proizvodnim djelatnostima. Razlike proizlaze iz specifičnosti turističke ponude i potražnje jer se u turističkoj djelatnosti ne prodaje klasični fizički proizvod nego dobro specifično sastavljeno od različitih usluga, proizvoda, doživljaja i iskustava. Za razliku od ostalih tržišta gdje ponuda dolazi potražnji kod marketinga u turizmu postoji obrnuta situacija gdje se potražnja kreće prema ponudi.

U tom smislu turistički proizvod čini destinacija sa svojom fizičkim elementima, glavnim i dodatnim uslugama, pružateljima usluga te načinom pružanja usluga. Turistički proizvod je kompleksan skup različitih fizičkih dobara, aktivnosti i usluga. Kupujući taj splet fizičkih dobara, aktivnosti i usluga, gost kupuje želju za doživljajem, za nekim iskustvom. Cjelokupni turistički proizvod mora biti na razini očekivanja turista kako bi na njega destinacija ostavila dobar dojam. Ponuda u ovom smislu može biti primarna ponuda destinacije sastavljena od prirodnih ljepota, kulturno-povijesnih znamenitosti i ugodne klime, no na atraktivnost destinacije utječu i neke druge usluge i proizvodi koji se mogu dobiti u destinaciji kao što su

usluge smještaja, prijevoza, suveniri, izleti, razgledavanja, kulturna događanja i slično. Bitno je razumjeti da se turistička ponuda konstantno mora nadograđivati i prilagođavati potrebi modernog turista današnjice.

Cijena je jedan od najvažnijih čimbenika na turističkom tržištu. Nju određuje samo turističko tržište s težištem na utjecaju potražnje. Potonje znači da na cijenu više utječe platežna moć segmenta kupaca od stvarnih troškova proizvoda. Dakle, troškovi proizvoda određuju samo donju granicu cijene, dok je gornja granica određena vanjskim činiteljima. Uz spomenuto na cijene u turizmu utječu i neki drugi faktori kao što su lokacija destinacije (smještaja), atraktivnost i imidž same destinacije te razdoblje sezone, način rezerviranja i plaćanja odmora.

Distribucija ima zadatak učiniti proizvod dostupan potrošačima, a distribucija u turizmu ima dvostruku ulogu. Kao mjesto korištenja usluge predstavlja samu lokaciju (destinaciju odnosno lokaciju turističkog subjekta), a kao mjesto odnosno vrijeme ili način kupnje distributivnim kanalima čine je agencije, turoperator, rezervacijski sustavi i slično. Dakle, distribucija je odabir i funkcioniranje kanala kojim organizacija povezuje svoje proizvode i potrošače.

Promocija kao finalni dio marketing miksa je od iznimnog značenja za marketing u turizmu jer o njezinoj moći ovisi krajnji rezultat. U promociju spadaju oglašavanja u medijima, promocije na sajmovima, odnosi s javnošću, izrada promotivnih materijala i slične aktivnosti. Turističkom se promocijom nastoji privući pažnja potencijalnih kupaca pa se često poseže za izdavanjem brošura i vodiča, različitim novinskim oglasima, televizijskim i radio reklamama, online oglašavanjem, aktivnosti na društvenim mrežama, kontaktima s medijima. Ipak najučinkovitiji i svakako danas najvjerodostojniji način promocije je preporuka zadovoljnih korisnika koji svoja iskustva dijele svojim prijateljima, poznanicima, sljedbenicima na društvenim mrežama i čitateljima specijaliziranih putničkih portala i blogova. Ovakav oblik promocije ne zahtijeva input nikakvih financijskih sredstava, ali iza njega stoji mukotrpan rad i izniman trud prodavatelja turističkih usluga.

Specifičnost marketinga turističke zajednice koja je predmet ovoga rada svakako čini neprofitni karakter sama turističke zajednice. Neprofitni sektor obuhvaća sve pojedince i organizacije koji pomažu da društvo (p)ostane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih prema osobnom napretku ali i napretku zajednice (Pavičić, 2013). Zapravo su neprofitne organizacije sve one organizacije koje služe da bi ostvarivale neki javni interes, odnosno da im nije svrha samo ostvarivanje profita. No to ne znači da neprofitne organizacije, samim tim turističke zajednice, ne koriste marketing kao skup aktivnosti kojima se osmišljava i



pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes.

### 3. TEMELJNI POJMOVI I DEFINICIJA MARKETINŠKE STRATEGIJE

Pojam „strategija“ dolazi od starogrčke riječi *stratēgos* i doslovno znači "vođenje vojske" (grč. *stratos* = vojska, *ago* = voditi, *strategos* = vojskovođa). Vremenom je izgubljeno to prvobitno značenje i danas opisuje postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog cilja nakon dužeg planiranja (Klaić, 1990). Današnje značenje ovoga pojma prenijelo se u mnoga područja pa možemo razlikovati strategije razvoja, proizvodnje itd.

U suvremenoj literaturi iz marketinga i menadžmenta možemo naići na mnoge definicije strategije, ali većinu od njih povezuju slijedeći ključni pojmovi:

- Ciljevi
- Okvir i smjernice djelovanja
- Dugoročnost (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Stoga se strategija može definirati kao konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i određivanje okvirnih smjernica za njihovo dosljedno ostvarivanje (Pevšić i Ozretić Došen, 2007). Strategije se u tom smislu mogu odnositi na pojedince, skupine, organizacije, sustave, države i sve one gospodarske sustave koji smatraju da imaju potrebu djelotvorno isplanirati svoje buduće aktivnosti. Iz ove definicije možemo izvući smisao strategije koja je zapravo zamisao kako što treba raditi u nekoj organizaciji da bi ona uspješno djelovala i razvijala se.

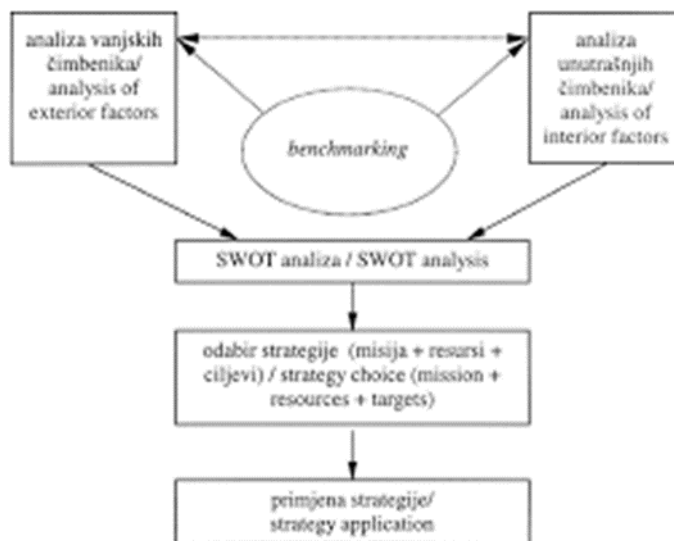
Ono što poduzeće želi postići, u smislu tržišnog udjela, prodane količine i sličnog naziva se marketinškim ciljem, dok način na koji će poduzeće postići marketinške ciljeve nazivamo strategijom u užem smislu. Dakle, marketinške strategije su putevi ka postizanju ciljeva pri čemu se definira ciljno tržište, pozicioniranje i marketinški miks (proizvod, cijena, distribucija i promocija).

Naravno, kvalitetno izrađena strategija nije jedini nužan preduvjet uspješnosti poslovanja. Često puta neuspješna poduzeća (ili pojedinci) imaju vrlo kvalitetno izrađene strategije, dok postoje i jako uspješne organizacije bez strategija i planova razvoja. Ipak, sve navedeno su rijetki slučajevi i treba ih promatrati kao ono što zapravo i jesu (izuzetci od pravila) te stoga treba marketinšku strategiju shvatiti kao prijeko potrebnu u primjeni marketinških aktivnosti. Marketinška strategija može se istodobno oblikovati i primjenjivati u svakoj organizaciji na nekoliko hijerarhijskih razina čiji broj ovisi o veličini i strukturiranosti organizacije. Pa tako razlikujemo:

- Korporativnu razinu koja je temeljna strategija marketinga na razini cjelokupnog poduzeća (ili organizacije).

- Razinu strateške poslovne jedinice koja se odnosi na strategiju pojedine organizacijske jedinice koja ima određen stupanj samostalnosti u svom djelovanju, proračunu, ciljanom tržištu i profitnoj odgovornosti.
- Razinu proizvoda i usluga koja se odnosi na strategiju marketinga linija pojedinačnih i konkretnih proizvoda ili usluga koje se prodaju na tržištu, a izdvojivi su prema specifičnostima jednog ili više elemenata marketing miksa (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

**Slika 1: Proces oblikovanja marketing strategije**



Izvor: Prilagođeno od Aaker, D. (1995): Strategic Market Management

Marketinška strategija neke organizacije treba obuhvaćati niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacija određuje kako bi na temelju njih mogla postepeno oblikovati različite marketinške aktivnosti. Naravno, ne postoji jedinstveno pravilo kako oblikovati uspješnu marketinšku strategiju ali u većini suvremene literature navodi se proces prikazan na Slici 1.

### 3.1. Analiza stanja

#### 3.1.1. Analiza vanjskih čimbenika

Analiza vanjskih čimbenika iznimno je koristan alat kojim se određuju korisne informacije iz okruženja na osnovi kojih je moguće utvrditi karakteristike ciljnog tržišta i specifičnosti postojećeg i planiranog marketinškog miksa na ciljnom tržištu. Glavna područja istraživanja pri ovoj vrsti analize su kupci, konkurencija te opći kontekst tržišta.

S obzirom da je osnovni marketinški zadatak svake organizacije optimalno zadovoljavanje potreba tržišta i ostvarivanje zadovoljavajuće razine profita onda je analiza kupaca kao temeljnog pokretača svih tržišnih aktivnosti neophodna da bi se što preciznije utvrdile karakteristike i potrebe ciljnog segmenta kupaca. Prema Aakeru analiza kupaca se provodi tako da se:

- Provede segmentacija kupaca (potrošača)
- Utvrde specifičnosti potreba i motivacije homogenih potreba kupaca
- Utvrde eventualno nezadovoljene potrebe kupaca (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Analiza konkurencije obuhvaća analizu organizacija koje se na istom tržištu bave istim ili sličnim poslovima i koja opslužuju ili nastoje opsluživati iste ili slične segmente kupaca. Stoga je provođenjem analize potrebno utvrditi:

- Tko predstavlja konkurenciju
- Moguće izvore informacija o konkurenciji
- Aktualne strategije koje primjenjuju konkurenti
- Snage i slabosti konkurenata (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Analiza tržišta pak obuhvaća sagledavanje opće situacije na tržištu te utvrđivanje elemenata koji utječu na organizaciju. Najvažnije je utvrditi:

- Tržišni potencijal i mogućnost za ostvarivanjem strateških interesa
- Najvažnije trendove koji su u prošlosti oblikovali tržište
- Ključne čimbenike uspjeha (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Pri analiziranju vanjskih čimbenika pristupamo analizi kupaca, dobavljača i konkurencije te izradi PESTE analize. PESTE analizom razmatramo utjecaj političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških i ekoloških faktora na konkretni poslovni slučaj.

### 3.1.2. Analiza unutarnjih čimbenika

Analiza unutarnjih čimbenika je interna stvar svake organizacije i rezultati ove vrste analize omogućavaju sagledavanje vlastite osnove za konkuriranje. Interni su čimbenici predstavljeni u vidu financijskih i nefinancijskih aspekata poslovanja i sačinjavaju ih svi unutarnji resursi poput zaposlenih, financija, tehnologije, lokacije, položaja, imidža itd.

Pri tome se može koristiti MOF i RECoIL analizom. MOF analiza sagledava marketinški, operacijski i financijski aspekt poslovnog subjekta. RECoIL analizom sagledavaju se neki od aspekata kao što su resursi, iskustvo, kontrola i slično.

### 3.1.3. SWOT analiza

Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT je kratica od engleskih riječi: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* i *threats*) sastavni je dio gotovo svakog razvijanja marketinške strategije. Njezinom primjenom uspoređuju se informacije o unutarnjim snagama i slabostima s informacijama o vanjskim prilikama i prijetnjama (Slika 2.) kako bi se omogućilo konkretiziranje prijedloga koji bi rezultirali oblikovanjem optimalne marketing strategije fokusirane na iskorištavanje snaga i prilika te zaobilazanje odnosno uklanjanje slabosti i prijetnji.

**Slika 2: Elementi SWOT analize**



Izvor: <https://nastavapreduzetnistva.wordpress.com/2012/02/21/swot/>

Popularnost ove analize u velikoj je mjeri rezultat je njezine jednostavnosti, niskih početnih troškova primjene i transparentnosti.

### 3.2. Odabir marketinške strategije

Odabir konkretne strategije ovisiti će o svim prethodnim fazama u oblikovanju temeljnije strategije i sastoji se od definiranja misije, specificiranja ciljeva i ciljnog tržišta, utvrđivanja resursa i oblikovanja marketinškog miksa (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Izbor ciljnog tržišta prvi je korak u odabiru strategije, često kritičan. Moraju se precizirati konkretni strateški ciljevi koji se nastoje ostvariti primjenom marketinške strategije, a koji su prvenstveno povezani sa ciljnim tržištem. Ciljno tržište predstavlja postojeće ili poželjne

kupce kojima će poslovni subjekt usmjeriti svoje marketinške napore (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

U marketinškoj se teoriji (osim praćenja i istraživanja tržišta te marketinškoga informacijskoga sustava, kao posebnih marketinških funkcija) obično raspravlja o četiri glavna čimbenika ili instrumenta marketinga: proizvod – usluga, cijena, distribucija te promocija – promidžba, a njihova se svrhovita kombinacija naziva marketinškim miksom. Upravljanje marketinškim miksom je ostvarivanje takve kombinacije proizvoda, cijene, distribucije i promocije koja će na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe potrošača. U turističkoj se literaturi može naći da se standardna 4P elementa marketinškom miksa mogu u turizmu nadopuniti sa još 3P, a to su: ljudi- *people*, proces i fizički prostor- *physical evidence* (Petrić, 2011).

Kritičan element marketinškog miksa jest proizvod. Nekvalitetnom proizvodu rijetko će pomoći dobra promocija i distribucije te niska cijena. Suprotno tome dobar proizvod će mnogo lakše postići uspjeh i optimalnu cijenu uz mnogo manje ulaganja u promociju i distribuciju. Proizvodom možemo nazvati svaki materijalizirani rezultat ljudskoga rada koji može zadovoljiti neku od ljudskih potrebu, a koji nudi na tržištu s ciljem izazivanja pozornosti potrošača do razine njegove kupnje te uporabe. U općem smislu, proizvodom može biti svako materijalno dobro, usluga, roba, ideja i slično. U užemu smislu, proizvodom označavamo samo materijalizirani rezultat proizvodne djelatnosti koji zadovoljava određenu vrstu potreba. Turistički proizvod ima svoju prostornu komponentu, odnosno on je vezan za određeni fizički prostor i sastoji se od izvornih i izvedenih elemenata (Petrić, 2011). Izvorni elementi su svi oni koji mogu zadovoljiti potrebe potražnje turista kao što su smještaj, agencijske usluge ili hrana, dok su izvedeni elementi oni koji posredno zadovoljavaju turističke potrebe.

Cijenu u širem smislu definiramo kao vrijednost proizvoda ili usluge izraženu u novcu, odnosno kao količinu novca koju su kupci spremni platiti za određenu robu, proizvod ili uslugu. Cijena proizvoda treba pokriti sve direktne i indirektne troškove proizvoda koji su nastali njihovom proizvodnjom, distribucijom i promocijom, a u nju treba biti uključena i dobit. Kupac želi što kvalitetnije zadovoljiti svoju potrebu i za to platiti što nižu cijenu. Dakle, cijene su specifičan fenomen tržišnoga gospodarstva pa je problem određivanja i provođenja politike cijena jedna od najvažnijih zadaća, jer to pretpostavlja izgradnju načela i kriterija na temelju kojih se mogu donositi sve bitne i korisne odluke. Cijene u turizmu često slijede sezonska kretanja i služe kao element privlačenja kupaca i ujednačavanja iskorištenosti kapaciteta.

Distribucija je pojam nastao od latinske riječi *distribuere* koja znači razdijeliti, odnosno podijeliti (Klaić 1990). To je izvedena istoznačnica za postupak raznošenja ili prenošenja dobara (proizvoda, robe) s jednoga na drugo mjesto. Kanale distribucije dijelimo na kanale nabave i kanale prodaje. Kanali nabave su putovi kojima resursi ili materijali u najbržem mogućem roku i uz što manje troškove dolaze do proizvođača, dok su kanali prodaje putovi kojima proizvodi u što kraćem vremenu i uz najmanje troškove dolaze u ruke kupaca. Terminom fizičke distribucije podrazumijevamo sve aktivnosti iz područja prijevoza ili fizičkoga prenošenja proizvodnih i uslužnih inputa od dobavljača do mjesta proizvodnje, trženja ili usluživanja te prijevoz gotovih proizvoda do mjesta njihove konačne potrošnje. Distribucijski se posrednici koriste u turizmu zbog učinkovitijeg marketinga proizvoda i usluga namijenjenoga emitivnom ciljanom tržištu (Kuvačić, 2005). Zbog svojih poslovnih veza i dugovječnog iskustva u distribuciji turističkih proizvoda posrednici mogu pružiti mnogo više nego što je to u stanju sama destinacija. U turističkoj djelatnosti kao distributeri, odnosno marketinški prodajni posrednici najčešće se pojavljuju putničke agencije, organizatori turističkih aranžmana, hoteli, turističke zajednice, sustavi rezervacija i tako dalje. Uz sve navedeno treba spomenuti i internet kao najmoćnije i sve zanimljivije oružje marketinške distribucije. Internet je danas najpopularniji alat za informiranje o turističkim odredištima, a prednost mu je da koristeći ga potrošači mogu brzo i jednostavno doći do velike količine informacija koje ih zanimaju te istim putem i realizirati rezervacije.

Promocija je splet različitih aktivnosti usmjerenih na što učinkovitije promicanje proizvoda, usluga, tvrtki, turističkih odredišta u cilju postizanja što boljih prodajnih rezultata. Isto tako je i svaki oblik komunikacije čiji je zadatak informiranje potrošača o proizvodima, uslugama, imidžu ili idejama. Promotivne aktivnosti u turističkim destinacijama mogu biti usmjerene ka distributivnim kanalima (kao što su primjerice agencije) pa ih u tom slučaju nazivamo „*push* strategijama“ ili „strategijama guranja“ ili ka krajnjim korisnicima u kojem slučaju ih zovemo „*pull* strategijama“ ili „strategijama privlačenja“ (Kotler, 2001). U destinacijskoj promociji oglašavanje može biti od velikog značaja jer je to efikasan način promocije koji iziskuje i relativno visoke troškove, ali doseže do velikog broja potencijalnih kupaca te utječe na pozitivan imidž destinacije (Petrić, 2011). Razlikujemo online i offline načine oglašavanja. U prve ubrajamo novine, časopise, TV i radijska oglašavanja, plakate, promotivne materijale i slično, dok u drugu skupinu ubrajamo sve one načine oglašavanja koji su u današnje vrijeme u turističkom marketingu nezaobilazan alat, a to su: Internet oglasi, blogovi, web stranice, mobilne aplikacije i društvene mreže.

### **3.3. Provedba i kontrola strategije**

Nakon odabira slijedi uvođenje i primjena strategije marketinga u konkretnom poslovanju. Zbog toga je upravo ova faza važna u uspješnom ostvarivanju rezultata cjelokupnog procesa. Uvođenje strategije svakako predstavlja izazov za zaposlenike i menadžment te organizacijsku strukturu u cijelosti. Zato uvođenje strategije treba detaljno isplanirati na način da primjena strategije omogući kvalitetno ostvarivanje misije i općih ciljeva (Pevšić i Ozretić Došen, 2007).

Općenito govoreći plan uvođenja strategije treba definirati što treba konkretno poduzeti u odnosu na ključne čimbenike koji utječu na primjenu i prihvaćanje strategije: na ciljne kupce, konkurente, zaposlenike i na javnost. Osim toga treba odrediti i kada točno treba poduzeti određene korake i definirati rokove, treba odrediti tko će poduzeti koje zadatke provedbe strategije: definirati pojedinačne ili timske odgovornosti i zaduženja. Konačno, treba razjasniti i s kojim se konkretnim ciljevima poduzimaju aktivnosti provedbe te kako će se utvrditi je li provedba bila uspješna ili neuspješna. Primjena uvedene strategije treba omogućiti kvalitetno ostvarivanje misije i općih strateških ciljeva. Stoga se provodi planirano praćenje i kontrola kako procesa tako i rezultata, resursa i promjena u okruženju. Sve to bi trebalo omogućiti pravovremene korektivne akcije strategije.



## **4. POSLOVNI SLUČAJ – TURISTIČKA ZAJEDNICA OPĆINE ŠOLTA**

### **4.1. Uloga turističkih zajednica u Hrvatskoj**

Turističke zajednice osnivaju se radi promicanja i unaprjeđenja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane. Sustav turističkih zajednica čine: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica.

Kompletnu problematiku definira Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08), a najznačajniji elementi poput zadaća turističkih zajednica, njihovog djelovanja, tijela turističkih zajednica i statuta dani su u daljnjem tekstu. Zajednički ciljevi turističkih zajednica su poticanje i iniciranje razvoja i unapređivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane, promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane, razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma te potrebi i važnosti očuvanja i unaprjeđenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.

Djelovanje turističkih zajednica temelji se na načelu opće korisnosti. Rad turističkih zajednica je javan, a javnost rada osigurava se i ostvaruje na način propisan statutom turističke zajednice. Statut turističke zajednice sadrži odredbe o nazivu i sjedištu turističke zajednice, zadaćama turističke zajednice, pravima, obvezama i odgovornosti članova turističke zajednice, načinu predstavljanja i zastupanja turističke zajednice, djelokrugu, ustrojstvu, načinu izbora i opoziva, mandatu te odgovornosti članova tijela turističke zajednice, načinu odlučivanja u turističkoj zajednici i tijelima turističke zajednice, načinu ostvarivanja javnosti rada, načinu donošenja statuta i drugih općih akata, imovini, načinu stjecanja imovine i raspolaganju imovinom, postupku s imovinom u slučaju prestanka turističke zajednice.

Tijela turističke zajednice su: skupština, turističko vijeće, nadzorni odbor i predsjednik turističke zajednice. Turistička zajednica ima obvezatne i počasne članove, a može imati i dragovoljne članove. Skupština turističke zajednice, na prijedlog turističkog vijeća, može osobe, posebno zaslužne za razvoj i promicanje turizma, imenovati počasnim članovima turističke zajednice.

Prihodi turističke zajednice su: boravišna pristojba (u skladu s posebnim zakonom), članarina (također u skladu s posebnim zakonom), prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti, prihodi iz proračuna jedinica lokalne samouprave i područne (regionalne) samouprave, te državnog proračuna, dragovoljnih priloga i darova, imovine u vlasništvu i sl.

Turistička zajednica je obvezna financijska sredstva koristiti sukladno programu rada i financijskom planu kojeg je dužna donijeti do kraja tekuće godine na sjednici skupštine. Godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice obvezno sadrže sve pojedinačno utvrđene planirane zadatke i potrebna financijska sredstva za njihovo izvršenje, te posebno planirane zadatke i financijske planove turističkih društava, podružnica, odnosno predstavništava i ispostava. Tijekom godine turistička zajednica može mijenjati i dopunjavati svoj program rada i godišnji financijski plan. Ako tijekom godine dođe do odstupanja od programa rada i financijskog plana u obujmu većem od 5%, turistička zajednica je dužna donijeti izmjene, odnosno dopune programa rada i financijskog plana.

Skupština turističke zajednice dužna je svake godine do kraja ožujka tekuće godine donijeti godišnje financijsko izvješće za prethodnu godinu. Godišnje financijsko izvješće obvezno sadržava podatke o izvršenju programom rada pojedinačno utvrđenih zadataka, izdacima njihovog izvršenja, izdacima za poslovanje turističkog ureda i rad tijela turističke zajednice, ostvarenju prihoda po izvorima, financijskom rezultatu poslovanja, usporedbu financijskog plana i njegovog ostvarenja s obrazloženjem odstupanja, analizu i ocjenu izvršenja programa, te procjenu učinka poduzetih aktivnosti na razvoj turizma.

#### **4.2. Turistička zajednica Općine Šolta – analiza stanja**

Turistička zajednica Općine Šolta je pravna osoba koja svojstvo pravne osobe dobiva upisivanjem u Upisnik turističkih zajednica. Općenito, turističke zajednice okupljaju članove, odnosno sve pravne i fizičke osobe koje se direktno ili indirektno bave turizmom na području na kojem je osnovana turistička zajednica. Upravo su članovi osnivači turističke zajednice. Tijela turističke zajednice Općine Šolta su Skupština (sa 17 članova), Turističko vijeće (sa 9 članova), Nadzorni odbor (sa 3 člana) i Predsjednik turističke zajednice (ovu funkciju obnaša općinski načelnik).

Turistička zajednica Općine Šolta osnovana je 1995. upisivanjem u Upisnik turističkih zajednica. Sjedište joj je u Grohotama na otoku Šolti i ima jednog stalno zaposlenog, dok sezonski (od lipnja do listopada) još zapošljava 7 djelatnika koji rade u turističko-informativnim centrima u naseljima Stomorska, Rogač, Nečujam i Maslinica.

TZO Šolta se kao i ostale turističke zajednice u Republici Hrvatskoj financira iz boravišne pristojbe, turističke članarine i iz proračuna jedinice lokalne samouprave. Uz to je i aktivna u javljanju na razne natječajne za sufinanciranje projekata, pa se iz godine u godinu i na ovaj način dobiva sve više sredstava. Sve pravne i fizičke osobe koje se bave iznajmljivanjem dužne su plaćati boravišnu pristojbu za svoje goste. Zakonom o boravišnoj pristojbi propisan je način naplate boravišne pristojbe te njezina raspodjela. S obzirom da je na otoku Šolti do ožujka 2016. registrirano 365 privatnih iznajmljivača (sa 1800 osnovnih ležajeva) te još 22 poduzeća koja se bave pružanjem usluga smještaja (sa 900 osnovnih ležajeva) to onda znači da Turistička zajednica Šolta od boravišne pristojbe (nakon raspodjele) uprihodi u prosjeku oko 360 000 kuna godišnje. Osim toga od turističke članarine se uprihodi još 55 000 kuna, dok se iz općinskog proračuna dobije 420 000 kuna (Izvešće o radu TZO Šolta za 2015.godinu).

#### 4.2.1. Razvoj turizma na Šolti

Počeci organiziranog bavljenja turističkom djelatnosti na Šolti sežu u 20-te godine prošloga stoljeća otvaranjem prvih smještajnih kapaciteta kada je turistička djelatnica Wladislawa Nazarevska, Poljakinja po nacionalnosti kupila kuću u Rogaču u kojoj je otvorila stalni pension pružajući turističke usluge djeci bogatih varšavskih obitelji. Našavši se u Rogaču Poljaci su ubrzo otkrili i ljepote Nečujma pa su i tamo odlučili graditi. Poljski umirovljeni general Josef Bartelmus kupuje u Nečujmu zemlju te počinje dogradnju Marulićeve kuće u uvali Supetar (Bezić, 2001). Neposredna blizina grada Splita, izvanredne ljepote pejzaža i podmorja, njihova očuvanost te pogodni klimatski uvjeti bile su pogodne okolnosti za razvoj turizma čijem je daljnjem razvoju zacijelo smetala nerazvijena otočka infrastruktura poput nedostatka električne energije i vode koje su preduvjet su za razvitak uopće (Master plan razvoja turizma na otoku Šolti, 2002). Krajem 50-ih godina 20.stoljeća počinje se sa osmišljenim ulaganjima u razvoj turizma na otoku pa se tako otvaraju prva turistička poduzeća: adaptiran je nacionalizirani dvorac Avlija u Maslinici (danas hotel Martinis Marchi) koji je tada imao 108 kreveta, izgrađen je hotel u Nečujmu sa kapacitetom od 88 ležaja te hotel Olint u Stomorskoj sa 44 osnovna kreveta. Kasnije su izgrađeni i apartmani u Nečujmu (tzv. Staro naselje) koji su zajedno sa hotelom bili temelj za razvoj komercijalnog turizma na Šolti i koji su poslovali u sklopu poduzeća „10.Maj“. 1962.godine je šoltanska općina pripojena splitskoj i tim je činom usporen razvoj šoltanskog turizma. Sedamdesetih godina 20.st. u uvali Banje u Rogaču se otvara odmaralište kombinata Jugoplastika (sa 100

kreveta). Svakako je zanimljiv podatak da je 1982. na otoku bilo registrirano čak 2300 postelja, od čega je 1000 bilo u hotelima, 500 u odmaralištima, a samo 800 u privatnom smještaju. 1984. završava izgradnja Turističkog naselja u Nečujmu sa kapacitetom od 830 kreveta koje je izazvalo veliki interes inozemnih gostiju pa možemo slobodno zaključiti da je Šolta svoj turistički vrhunac imala krajem 80-ih godina, odnosno do rata (Radman, 2012).

Današnja situacija sa smještajnim kapacitetima opisana je u prethodnom ulomku te se iz nje može razumjeti da se većinom odnosi na privatni smještaj. Bitno obilježje turističkog prometa Šolte je koncentracija turističkog prometa u svega tri mjeseca. Zbog neodgovarajućih karakteristika smještajnih kapaciteta (koji nisu opremljeni sustavima grijanja), zbog njihove raspršenosti po otoku, ali i zbog nedostatka osmišljenih kvalitetnih turističkih proizvoda, otok ne privlači goste izvan područja glavne sezone.

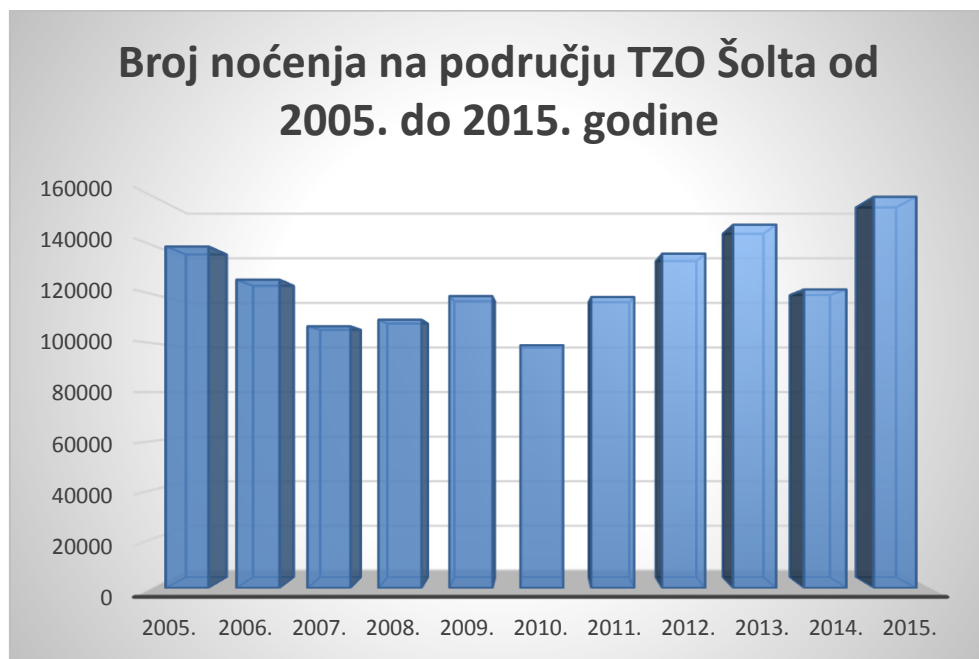
Prema službenim podacima turističke zajednice prikazanima u Tablici 1. vidljivi su statistički podaci o ostvarenom turističkom prometu na otoku u razdoblju od 2005. do 2015. godine koji prikazuju da broj gostiju u smještajnim kapacitetima na otoku stagnira. Na slici 4. dan je grafički prikaz udjela dolazaka turista po zemljama za 2015. godinu iz kojeg je vidljivo da su najbrojniji gosti Slovenci i domaći gosti, nakon kojih slijede Česi, Njemci i Poljaci. Usporedbom sa dostupnim statističkim podacima TZO Šolta zaključeno je da se ova struktura nije bitnije mijenjala u zadnjih 5 godina. Najveći broj noćenja ostvari se u mjestima Nečujam (54 900 noćenja ili 29%) i Stomorska (34 000 noćenja ili 22%) koji imaju i najveće kapacitete.

**Tablica 1: Pregled turističkog prometa na području TZO Šolta od 2005. do 2015. godine**

godina	dolasci			noćenja			indeks noćenja
	ukupan broj	domaći	strani	ukupan broj	domaći	strani	
2005.	16056	2587	13469	139326	15937	123389	112
2006.	15654	2976	12678	125817	17781	108036	102
2007.	14348	3605	10743	106837	25439	81398	85
2008.	14109	2909	11200	109516	19084	90432	103
2009.	16260	3866	12394	119124	22071	97053	109
2010.	13862	2262	11600	99102	14027	85075	83
2011.	15261	3476	11785	118745	14814	93931	120
2012.	12465	2029	10436	136430	33493	102937	128
2013.	13856	2885	10971	148216	38385	109831	109
2014.	11574	1814	9760	121815	25384	96431	82
2015.	15154	2553	12701	159588	31751	127837	131

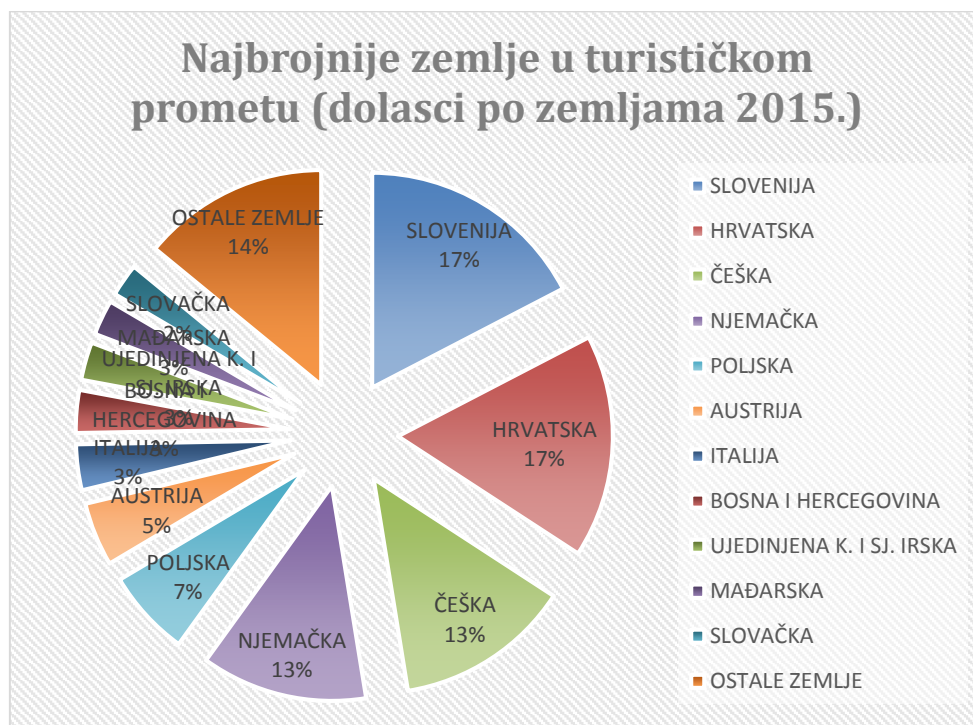
Izvor: Službeni statistički podaci TZO Šolta

**Slika 3 : Grafički prikaz broja noćenja na području TZO Šolta od 2005. do 2015.godine**



Izvor: Službeni statistički podaci TZO Šolta

**Slika 4: Grafički prikaz dolazaka turista po zemljama u 2015.godini**



Izvor: Statistički podaci TZO Šolta

Za razliku od toga nautički turizam na otoku ide sigurnim koracima naprijed. Prvi gosti nautičari na Šoltu stižu već krajem ožujka ili početkom travnja, a sezona u nautičkom turizmu traje do kraja listopada. Ugostitelji i poduzetnici na Šolti tek prepoznaju važnost ovih gostiju, a mjesta za napredak uvijek ima. Svakako, produljenjem sezone u nautičkom turizmu stvara se preduvjet i za produljenje sezone u apartmanskome smještaju, jer sezonski ugostiteljski objekti i trgovine na Šolti otvaraju svake godine sve ranije i proširuju svoju ponudu što je osnova i za produljenje sezone u tom segmentu. Nautički turizam je na otoku prvenstveno razvijen u Maslinici (marina Martinis Marchi), ali velik promet imaju i privezišta Stomorska i Rogač. Statistički podaci o noćenjima u nautici pokazuju da je u 2015. u ovom segmentu ostvareno 45 000 dolazaka (i noćenja), što znači da je otok posjetilo gotovo 3 puta više gostiju u sklopu nautičkog turizma nego u privatnom smještaju. Daljnjim investicijama u privezišta (upravo je u tijeku nadogradnja luke Rogač, a planira se proširenje luke Stomorska te uređenje luke Nečujam) ovaj će se vid turizma na otoku svakako razvijati i rasti.

#### 4.2.2. Analiza unutrašnjeg okruženja TZO Šolta

##### 4.2.2.1. Marketinški aspekt

Šolta je srednje veliki otok dug 19 i širok 4 kilometra koji je uvijek isticao neposrednu blizinu Splita i iznimno dobru brodsku povezanost kao svoje najveće prednosti pred drugim srednjodalmatinskim otocima. Osim toga turistička zajednica u svom sloganu Šolta „*The return to innocence*“ naglašava i netaknute prirodnih ljepota, ističući kako je Šolta sa svojim skrivenim uvalama, kilometrima staza i šetnica, šumama i starim kamenim selima pravo blago za one koje vole prirodu i autentičnost. Na otoku nema većih hotela, nije devastiran prevelikom izgrađenosti koja bi mu narušila ljepotu. Što se ponude smještaja tiče na otoku prevladava privatni smještaj koji je usmjeren ka obiteljskom turizmu. Pozitivna strana toga je da se isti gosti često godinama vraćaju, a njihov boravak je dug (u prosjeku traje 10 dana). Sadašnji portfelj gostiju ove destinacije sastoji se od nautičara, obitelji s djecom, *event* gostiju (koji dolaze radi vjenčanja, skupova i sličnog) te od izletnika (koji na otok dolaze iz Splita i iz Trogira, te u manjem dijelu sa Brača i ostalih otoka).

Šolta ima i dobru gastronomsku ponudu koja se svake godine razvija i obogaćuje. Osim velikog broja restorana i konoba u obalnim mjestima, otvaraju se i novi ugostiteljski objekti u unutrašnjosti otoka, a u posljednje vrijeme nije zanemariva ni ponuda obiteljskih gospodarstava ni seljačkih domaćinstava. Uz autohtonu hranu, nude se i ručno izrađeni autentični suveniri s otoka. Turistička zajednica je upravo s ciljem prezentiranja gostima ponude sela u unutrašnjosti otoka izradila mapu poljoprivrednih gospodarstava koju su posjetitelji ocijenili jako korisnom.

Osim toga Šolta nudi i mnogo toga gostima orijentiranim na sport i *outdoor* aktivnosti. Postoje staze za pješaćenje i brdski biciklizam, stijena za slobodno penjanje, ronilački centri, teniski teren, streljački klub, a cjelokupna ponuda je prezentirana na promidžbenim materijalima koje tiska turistička zajednica te na webu i mobilnoj aplikaciji.

Usprkos relativno lošoj financijskoj situaciji turistička zajednica drži čak četiri turističko-informativna centra otvorenima od lipnja do listopada i veliku važnost pridaje izboru sezonskih djelatnika i njihovoj edukaciji, informiranosti i sposobnosti da prezentiraju otok i njegovu ponudu.

Posljednjih je godina Šolta prepoznata i kao odredište za destinacijska vjenčanja zahvaljujući hotelu baština Martinis Marchi u Maslinici koji se profilirao u ovom vidu organizacije *evenata*, što je odlično za produženje sezone. Osim toga i nautički turizam iz godine u godinu raste i produžuje sezonu koja u ovoj grani turizma na Šolti počinje već u travnju, a završava tek krajem studenog. U svrhu obogaćivanja ponude za nautičare turistička zajednica tiska

nautičarske brošure, te se polaže mnogo pažnje u uređenje nautičkih mjesta. Na otoku su jedna marina i dvije lučice, međutim postoji jako izražena svijest o pozitivnim učincima nautičkog turizma tako da lokalna samouprava i dalje potiče njegov razvoj.

Primijećen je i znatan pomak u promociji otoka posljednje vrijeme, nadograđena je web stranica turističke zajednice, ulaže se u online oglašavanje, napravljeni su kvalitetni foto i video materijali. O otoku se sve češće piše u specijaliziranim domaćim i stranim časopisima o turizmu i putovanjima. Ukupna promotivna aktivnost odrazila se na povećanje broja dolazaka i noćenja koji je u stalnom porastu svake godine. Zabilježen pozitivan trend u povećanju broja gostiju, odrazio se i na proširenje i raznolikost same turističke ponude.

Međutim turistička zajednica je svjesna i nedostataka, kao što je kratka sezona pa se prijavila na PPS program „Hrvatska 365“ Hrvatske turističke zajednice kojim se financira promocija destinacija u razdoblju pred i posezone. Također TZO Šolta sudjeluje i na brojnim natjecanjima za dodjelu bespovratnih sredstava u čemu svake godine ostvaruje sve bolje rezultate. Svake se godine organiziraju i edukacije za privatne iznajmljivače sa ciljem oplemenjivanja ponude otoka i što bolje popunjenosti kapaciteta. Ovo pak rezultira velikim brojem gostiju koji se iznova vraćaju svakog ljeta. Turistička zajednica je redizajnirala web stranicu čime je učinila ponudu smještaja još dostupnijom i lakšom za pretraživanje i rezervaciju. Na otoku je u posljednje tri godine u porastu i ponuda ekskluzivnog smještaja, obnavljaju se stare kamene kuće, a mnogi iznajmljivači grade i bazene uz svoje smještajne jedinice.

Turistička zajednica organizira i sadržajno bogato kulturno ljetovanje koje je dobro posjećeno kako od turista tako i od lokalnog stanovništva. Osim toga svake godine provodi i natjecaj dodjele bespovratnih sredstava udrugama za sudjelovanje u manifestacijama kulturno-zabavnog karaktera te gospodarstvenicima za razvijanje novih turističkih proizvoda.

Sve gore navedeno su pozitivni aspekti marketinške analize, međutim postoje i mnoge negativne strane. Najizraženija od njih je iznimna kratkoća glavne sezone koja na otoku traje samo u srpnju i kolovozu. Osim toga na Šolti nema ni jednog većeg hotela (izuzev jednog luksuznog, već spomenutog Martinis Marchi sa samo 17 kreveta) što onemogućava produženje sezone kroz organiziranje smještaja većih grupa (kongresi, organizacija *team buildinga* i slično).

Na otoku posluju četiri turističke agencije (što je znatno u odnosu na broj turista koji posjećuju otok) međutim, izražen je nedostatak ponude izleta kako po otoku tako i izvan njega. Agencije slabo promoviraju sportske i rekreacijske aktivnosti i izlete te uglavnom samo posreduju u smještaju.



Slaba je i povezanost javnim prijevozom po mjestima na otoku. Postoje dva otočka autobusa koji prometuju samo vezano uz plovidbene redove katamarana i trajekta, a gostima je na raspolaganju samo jedan taksi prijevoznik koji drži vrlo visoku cijenu prijevoza. Dva mala obrta koja se bave iznajmljivanjem bicikli i motocikala ne mogu namiriti potražnju u glavnoj sezoni. Osim toga u srcu sezone postoji problem manjka parking mjesta za sve otočke posjetitelje. Šolta nema mnogo za ponuditi ni mlađim gostima, noćni život je svake godine sve siromašniji, a razlog tome je i okretanje obiteljskom turizmu, ali i lokalno stanovništvo kojem smeta glazba i buka u noćnim satima.

Povijest otoka i kulturne znamenitosti nisu dosada dobro prezentirane gostima, potrebno je obilježavanje svih lokaliteta info tablama, a ovaj aspekt ponude nije opisan dovoljno u promidžbenim materijalima. Osim toga, zbog nedostatnog budžeta turističko-informativni centri nisu na raspolaganju gostima tokom cijelog dana niti u sredini sezone, nego rade po jednu smjenu dnevno. Očit je problem i sastava turističkog vijeća koje je sačinjeno poglavito od ljudi starije životne dobi koji ne prepoznaju dobrobit internet oglašavanja, niti korist koju od toga destinacija ima. U zapažanjima gostiju primijećeno je da omjer cijene i kvalitete u destinaciji (kako u smještaju tako i u gastronomskoj ponudi) nije uvijek optimalan.

#### *4.2.2.2. Operacijski aspekt*

Pozitivni aspekt u organizacijskoj strukturi Turističke zajednice Općine Šolta je taj da su zaposlenici (stalni i sezonski) mahom mlade ambiciozne visokoobrazovane osobe koje su komunikativne, srdačne i dobro poznaju ponudu otoka. Često iznose svoje ideje za napredak u svim aspektima poslovanja, a koje se mogu lako realizirati bez prevelikog ulaganja. Zaposlenici rado sudjeluju u edukacijama koje provodi Hrvatska turistička zajednica i Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije.

TZO Šolta je u razdoblju od 2012. Do 2015. koristila vrlo kvalitetan program za prijavu i odjavu gostiju koji je zaposlenicima štedio mnogo vremena pri obavljanju svakodnevnih zadataka. Od siječnja 2016. zakonskom je obvezom uveden jedinstveni informatički sustav za prijavu gostiju „eVisitor“, koji povezuje sve turističke zajednice u Hrvatskoj te sve ostale institucije koje su direktno ili indirektno vezane za njega (poput MUP-a, Porezne uprave, Carinske uprave, Zavoda za statistiku i sličnih). Prelaskom na novi program svakako se smanjio broj zadataka ureda turističke zajednice vezan uz izradu statistika ili izvješća za inspeksijske službe koje sada i same imaju pristup svim relevantnim informacijama.

Negativni aspekti su nažalost u ovoj analizi brojniji. Prvi je problem da je tijekom cijele godine u turističkom uredu TZO Šolta zaposlena samo jedna osoba, a postoji potreba za barem još jednom. Također, sezonski radnici se svake godine izmjenjuju jer je riječ o studentima koji rade preko studentskih ugovora, pa se svake godine troši mnogo vremena na edukaciju i uvođenje u poslovne zadatke. Premda rad u turističko-informativnom centru nije zahtjevan, plaća je relativno niska, a to onda ne motivira kandidate da se prijave za ovaj sezonski posao. Demografska struktura stanovništva na cijelom otoku je negativan aspekt zbog toga što na otoku većinom žive osobe starije životne dobi te je zbog toga izražen nedostatak radne snage na svim poslovima vezanim uz turizam i ugostiteljstvo. Zbog financijskih ograničenja samo informativni ured u Rogaču radi tijekom cijelog dana, dok uredi u Stomorskoj, Maslinici i u Nečujmu rade samo po jednu smjenu dnevno. Iako su turističko-informativni centri smješteni u prostorijama u vlasništvu Općine Šolta ipak nisu adekvatno uređeni niti opremljeni za one poslove koje obavljaju te često ostavljaju negativan utisak na posjetitelje. Riječ je o starim zgradama čije su rekonstrukcije neophodne kako bi se prilagodile i osuvremenile na način da mogu zadovoljiti potrebe današnjeg turista.

S obzirom da su turističke zajednice javne organizacije, zakonom su propisana održavanja redovitih sjednica vijeća, skupština i nadzornog odbora, te popriličan broj izvještaja koja se ovim tijelima podnose. Sve to skupa čini veliki administrativni posao koji često djelatnike sprječava da obavljaju neke poslove koji su važni za razvoj destinacije. Iako se često najavljuju promjene zakona nijedan od mogućih nacрта nije predvidio smanjivanje količine birokratskih poslova kojima se bavi ured turističke zajednice u korist rada na razvijanju destinacije.

#### *4.2.2.3. Financijski aspekt*

Pozitivna strana ovog aspekta je da prihodi turističkoj zajednici od boravišne pristojbe i turističke članarine svake godine sve više rastu zbog porasta broja smještajnih objekata i broja noćenja. Postoje i dugovanja boravišne pristojbe iz prethodnih razdoblja koja nisu naplaćena. Međutim, naplata dugovanja napreduje nakon što ju je preuzela Carinska uprava, iako i dalje postoji velik broj dužnika.

Međutim, niti ovo nije dostatno za samofinanciranje, pa turistička zajednica i dalje ovisi o sredstvima dobivenim iz općinskog proračuna. Mnoge se polemike vode u javnosti oko raspodjele sredstava boravišne pristojbe po kojima turističkim zajednicama općina i gradova ostaje samo 35% ukupnog iznosa koji je uplaćen. Na otoku Šolti se ostvaruje sve više noćenja

i u nautičkom turizmu, međutim novac od ove vrste boravišne pristojbe se zakonski propisanom raspodjelom skoro pa uopće ne vraća natrag području na kojem je promet ostvaren, što naravno čini mnoge predstavnike primorskih turističkih zajednica nezadovoljnima postojećim zakonom. Ipak, Turistička zajednica Općine Šolta radi prema planu rada i financijskom planu i od njega znatnije ne odstupa, a sve svoje račune podmiruje na vrijeme. Što se tiče financijskog aspekta gledajući šire svakako je vidljivo povećanje gospodarske djelatnosti u turizmu koje se može razumjeti iz podataka o plaćanju poreza Općini Šolta te turističke članarine turističkoj zajednici.

#### *4.2.2.4. RECoIL analiza*

Gledajući resurse koje turistička zajednica ima važno je istaknuti mlade kadrove koji su njezini zaposlenici kao velik resurs za napredak. Osim toga, izniman resurs za razvoj destinacije je i sam otok koji sa svojom blizinom Splitu, oazom nedirnute prirode i bogatom kulturnom ponudom može konkurirati ostalim srednjodalmatinskim destinacijama. Pozitivna strana ovog aspekta je i u mnogobrojnim ambicioznim iznajmljivačima koji doprinose promociji destinacije. Gledajući resurse, negativne strane su nedostatan budžet, neadekvatni prostori ureda TZ i nedovoljan broj zaposlenika (što je već navedeno u prethodnim poglavljima).

Naravno, uz iskustvo mnogih koji se na otoku bave pružanjem usluga u turizmu, tu su i oni koji to nisu nikada prije radili, ali smatraju da je to lak posao koji donosi brzu zaradu pa se upuštaju u to i smanjuju kvalitetu ponude.

Sagledavajući kontrolu, kao pozitivni aspekt ističemo dobar sustav prijave i odjave gostiju koji radnicima olakšava i ubrzava dnevne zadatke, dobru komunikaciju i koordinaciju među zaposlenicima, ali i komunikaciju TZ-a sa ostalim subjektima u turizmu pa i gostima.

Pozitivan aspekt su i mnoge ideje, velik broj udruga koje djeluju na otoku i individualci koji su spremni svojim radom pomoći napretku. Međutim, kako je već spomenuto budžet je nedostatan za provedbu većine od njih.

#### *4.2.3. Analiza vanjskog okruženja*

##### *4.2.3.1. PESTE analiza*

Promišljajući o pozitivnim aspektima PESTE analize u slučaju turističke zajednice prvo izdvajamo potencijale. Generalno zaključujemo da je turizam grana koja raste, kako u ponudi tako i u potražnji pa je činjenica da postoji jako puno potencijala za razvitak i pozicioniranje

prvi pozitivni aspekt. Na otok Šoltu kao destinaciju jako dobro utječe velik porast broja gostiju u nedalekom Splitu koji se upućuju na jednodnevne izlete na otoke. Pozitivan aspekt je i tehnološki napredak pa je današnjem gostu svaka destinacija korištenjem interneta dostupnija no ikad prije. Razvoj distribucijskih i promotivnih kanala olakšava proces rezerviranja smještaja i načina putovanja. Također, uvođenjem jeftinih letova Hrvatska postaje dostupnija i gostima iz udaljenih geo-tržišta.

Postoji velik broj natječaja (Hrvatske turističke zajednice, TZ Splitsko-dalmatinske županije, Ministarstva turizma, natječaja iz EU fondova i slično) na koje se TZO Šolta može prijavljivati. Ovo sve turističkoj zajednici može značajno upotpuniti budžet koji joj je za sada glavni limitirajući čimbenik u razvoju.

Negativnosti koje prijete ovoj destinaciji (ali i cijeloj državi uopće) su čimbenici koji utječu na sigurnost turista u destinaciji kao teroristički napadi u Europi i izbjegličke migracije koje prolaze Hrvatskom. Tu još valja spomenuti i vremenske uvijete, jer se većina dalmatinskih destinacija i dalje oslanja na ponudu mora i sunca što znači da loši vremenski uvjeti mogu imati značajan utjecaj na broj dolazaka i noćenja. Isto tako na turistički promet mogu utjecati i značajnija događanja na svjetskoj razini. Primijećeno je da se primjerice za održavanja nogometnih prvenstava na destinaciji ostvari manje dolazaka inozemnih i domaćih gostiju.

#### 4.2.3.2. Analiza kupaca

Analizirajući kupce generalno možemo ustvrditi da jačaju specijalizirani oblici turizma odnosno potražnje kao što su biciklistički, avanturistički i *outdoor* turizam te zdravstveni i *wellness* turizam. Također je zabilježen i porast nautičkog turizma. Prijetnje koje su vidljive prilikom analize kupaca su svakako novi trendovi u turizmu i zahtjevi suvremenog gosta. U posljednje vrijeme gosti skraćuju svoj boravak u jednoj destinaciji te za svoga odmora nastoje posjetiti već broj atrakcija i gradova. Također imaju određena očekivanja od pružatelja usluga smještaja u destinaciji, a to su postojanje bežičnog interneta u smještajnoj jedinici, dostupnost rezervacije smještaja na internetu, dobre kritike prethodnih posjetitelja i slično.

Kako je prikazano na slici 4. i već opisano u prethodnim poglavljima na otoku prevladavaju gosti iz Slovenije, domaći gosti, Česi, Nijemci i Poljaci. Gledajući destinaciju šire, dakle na području cijele Hrvatske, primijećen je trend sve većeg broja dolazaka gostiju iz dalekih zemalja kao što su SAD, Kanada, Australija i Azija pa se tako udio u dolascima gostiju iz ovih zemalja povećava i na Šolti, međutim ne još u znatnijoj mjeri. Isto tako postoji pozitivan

trend u povećavanju broja gostiju koji dolaze sa europskih avio-destinacija kao što su Velika Britanija i Skandinavske zemlje te zemlje Beneluxa.

#### *4.2.3.3. Analiza konkurencije*

Sagledavajući konkurenciju prvo treba imati na umu najširi aspekt, dakle položaj Europe u Svijetu. U tom slučaju konkurencija Europi su sve popularne svjetske destinacije poput Kariba, Južne Amerike, SAD-a, Jugoistočne Azije, Australije itd. Nakon toga treba vidjeti položaj destinacije Hrvatske unutar Europe pa sagledavajući taj aspekt konkurenciju možemo izolirati u Mediteranskim zemljama poput Španjolske, Italije i Grčke koje imaju sličnu ponudu koja se na tim destinacijama često može pronaći pod povoljnijim cijenama.

Konkurenti unutar Hrvatske su sve ostale otočke destinacije diljem Jadrana koje su daleko popularnije i prepoznatije na tržištu kao što su Kvarnerski otoci, otoci Zadarskog i Šibenskog arhipelaga itd. Gledajući uže područje našoj destinaciji su konkurencija otoci poput Visa, Brača i Hvara. Pred Visom kao destinacijom koja ima ponudu sličnu šoltanskoj možemo izdvojiti prednost Šolte u tome što je bliža kopnu i time dostupnija gostima, mada je Vis veći otok sa bogatijom povijesti i tradicijom koja mu je prednost. Što se tiče Hvara vidljivo je da je to otok koji je daleko poznatiji od Šolte, ali Šolta može biti zanimljivija onim gostima koji ne traže buku i užurbanost koju Hvar nudi. Brač kao otok koji je jednako udaljen od kopna kao i Šolta svakako je u prednosti radi bolje prometne povezanosti (veći broj trajektnih linija dnevno) i radi svoje veličine koja direktno ima za posljedicu i mnogo veću ponudu. Šolti su konkurencija i sva dalmatinska obalna mjesta radi visokih cijena trajektnog prijevoza u sezoni.

#### *4.2.2.4. Analiza dobavljača*

Dobavljači su u ovom slučaju sve turističke agencije i turoperator koji posluju na otoku i sa otočkim smještajem i ponudom. Na otoku posluju četiri agencije i većinom su orijentirane na prodaju smještaja. U manjoj mjeri posreduju i u organizaciji izleta, te iznajmljivanju bicikli, čamaca, mopeda i sličnog. Većinom posluju samo u ljetnim mjesecima i to poglavito u razdoblju glavne sezone, a skoro pa uopće nisu fokusirane na prodaju smještaja i izradu itinerara u predsezoni i posezoni. Vrlo slabo ili skoro uopće ne surađuju sa većim agencijama i turoperatorima nego djeluju isključivo lokalno. Osim njih pri analizi dobavljača u ovom poslovnom slučaju valja spomenuti i prijevoznike poput Jadrolinije i ostalih privatnih brodara, avionski prijevoz i slično koji su sredstvo kojim gosti dolaze do Hrvatske odnosno do naše

destinacije. Ovdje pozitivni aspekt može biti i porast broja *low budget* letova u splitsku zračnu luku, međutim vidljivo je da u Split i dalje ne slijeće ni približni broj niskobudžetnih avioprijevoznika koliko ih dolazi u obližnji Zadar. Što se tiče trajektnog prijevoza visoka cijena karata za putnike i automobile u sezoni svakako je limitirajući faktor za mnoge goste koji će zbog tog razloga izabrati boravak u nekoj od destinacija na rivijeri.

#### 4.2.4. SWOT analiza

Prikaz snaga, slabosti, prilika i prijetnja iznesen je u natuknicama koje slijede.

##### **SNAGE:**

- Neposredna blizina Splita
- Dobra brodska povezanost
- Prirodni i kulturno-povijesni resursi
- Gastronomska ponuda
- Tematske staze, *outdoor* i sportovi
- Destinacijska vjenčanja
- Rast nautičkog turizma
- Znatan napredak u promociji u zadnjih nekoliko godina
- Održavanje edukacija za turističke djelatnike
- Raznolikost ponude, porast broja luksuznog smještaja
- Djelatnici u turizmu: mlade, obrazovane, kreativne osobe
- Dobra komunikacija među turističkim djelatnicima te sa krajnjim korisnicima
- Čist i neizgrađen okoliš na destinaciji
- Porast prihoda TZ uslijed porasta smještajnih kapaciteta
- Postojanje tradicije bavljenja turističkom djelatnošću na otoku
- Dugogodišnje iskustvo rada u turizmu sadašnjih i bivših djelatnika TZ Šolta
- Otvorenost novim idejama
- Zadovoljavajuće izgrađena infrastruktura na otoku kao preduvjet za napredak

##### **SLABOSTI:**

- Kratka sezona
- Nedostatak hotelskog smještaja na destinaciji
- Većina smještajnih kapaciteta je prosječne kvalitete

- Slaba povezanost mjesta na otoku javnim prijevozom
- Slaba ponuda noćnog života
- Loša prezentacija kulturno-povijesnih znamenitosti
- Nerealan omjer cijene i kvalitete u ponudi otoka
- Slaba demografska osnova i nepovoljna starosna i kvalifikacijska struktura stanovništva kao ljudskog resursa pri razvijanju turizma na otoku
- Neprimjereni prostori u kojima su smješteni info uredi, loša tehnička oprema
- Nedovoljan budžet za samofinanciranje TZ
- Nedostatak agencijske ponude izleta na otoku
- Siromašna gospodarska struktura ostalih djelatnosti u sektoru bliskom turizmu
- Nerješen sustav odvodnje otpadnih voda i deponiranja otpada
- Nedovoljna površina i opremljenost uređenih gradskih plaža
- Loša komunalna oprema u naseljima
- Neriješena „uska grla“ na nekim od glavnih prometnica te nedovoljan broj parkirnih površina

#### **PRILIKE:**

- Sve veći broj natječaja na koje se TZ može prijavljivati kako bi popravila budžet
- Turistički uzlet grada Splita kao destinacije (otoci kao izletišta)
- Krajobrazne i kulturno-povijesne atrakcije kao preduvjet za osmišljavanje novih turističkih proizvoda
- Povoljne klimatske prilike za produženje sezone
- Razvedenost obale kao preduvjet za razvijanje nautičkog turizma kroz sidrišta u uvalama s južne strane
- Porast interesa za Hrvatsku kao destinaciju uslijed političke situacije na konkurentnim tržištima
- Blizina zračnoj luci koja svake godine povezuje sve veći broj europskih destinacija sa Splitom, porast broja letova *low-budget* kompanija

#### **PRIJETNJE:**

- Mijenjanje trendova u turizmu
- Promjena afiniteta gostiju, skraćivanje vremena boravka na jednoj destinaciji, zahtjevi suvremenog gosta.
- Izražena konkurencija drugih jeftinijih destinacija

- Vremenske neprilike utječu na *booking*
- Porast cijena u destinaciji
- Potencijalno zagađenje okoliša uslijed bavljenja turizmom.

### **4.3. Strategija razvoja TZO Šolta**

#### **4.3.1. Temelji i pretpostavke za daljnji razvoj turizma na otoku**

Izrada strategije za turističku zajednicu usko je povezana sa strategijom razvoja turizma na otoku jer je to osnovni preduvjet za razvijanje ove organizacije. Na otoku je prisutna rastuća aktivnost u turizmu, međutim treba pripaziti da se ona događa na način da se otočki prirodni resursi ne dovode u opasnost. Stoga su ovom strategijom obuhvaćene sve potrebne analize postojećeg stanja u organizaciji, ali i u turizmu te ostalim djelatnostima na koji se naslanja. Ocijenjene su snage i slabosti, prilike i prijetnje iz šireg okružja koje mogu utjecati na razvoj turizma na otoku pa tako i konkretno na turističku zajednicu. Temeljem svega navedenog nude se rješenja kojima bi se otok profilirao kao specifičan turistički proizvod koji bi uz održavanje načela održivog razvoja ostvario i visok stupanj integriranosti svih otočkih struktura i djelatnosti. Potrebno je definirati sve nosive kapacitete potrebnih turističkih lokacija kako bi turistički razvoj u prostoru bio u skladu s njegovim realnim mogućnostima te je nužno i definirati razvojne projekte u smislu postizanja strateških ciljeva. Vrlo je važno cijelo vrijeme voditi računa o uvažavanju lokalnih interesa i potreba lokalne samouprave, stanovnika i poduzetnika zainteresiranih za ulaganja u turizam.

Dakle, treba ići u smjeru ostvarivanja cilja da se omogući gospodarski razvoj otoka u kojem će turizam predstavljati vodeću djelatnost bez dovođenja u pitanje održivog razvoja i da se omogući održivi turizam koji odražava autentičnost doživljaja i zadovoljstva turista s jedne strane te ravnotežu ekoloških u socijalnih uvjeta s druge strane. Potrebno je stvoriti preduvjete za pozitivni učinak razvoja turizma na gospodarstvo te poboljšati kvalitetu života na otoku, a kroz to i stabilizirati demografska kretanja i prilike.

Motiviranjem lokalne zajednice treba stvoriti temelje za poboljšanje ukupnoga životnog ambijenta i time osigurati potreban standard u turizmu. Od iznimne su važnosti za turizam očuvanje ljepote krajolika te kulturno-tradicijskih vrijednosti. Upravo atraktivnost prirodnih i kulturno-povijesnih atrakcija te gospodarska sprega turizma sa poljoprivredom (kroz ponudu autohtonih suvenira i gastronomskih doživljaja), pomorstvom, lovom i uslužnim djelatnostima je temelj za razvoj novih destinacijskih proizvoda. Na otoku postoji niz kulturno-povijesnih lokacija koje je potrebno obnoviti te ih uključiti u funkciju turizma.



Prostornim planom uređenja Općine Šolta određeno je da će se razvoj turizma na području otoka temeljiti na rekonstrukciji i ulaganju u postojeće objekte te izgradnju novih kapaciteta i na očuvanju starih seoskih jezgri, kulturne baštine i spomeničkog blaga, a da će se za izgradnju turističkih sadržaja koristiti za to utvrđene turističke zone (Šešula, Šipkova, zadušna, Livka, Kašjun, Supetar Nečujam i Banje). U turističkim zonama osim izgradnje hotela, hotelskih i apartmanskih naselja planirana je i izgradnja pratećih sportsko-rekreacijskih sadržaja, ugostiteljskih objekata, zabavnih sadržaja, parkinga i ostale potrebne infrastrukture.

Potrebna je temeljita procjena optimalnih smještajnih kapaciteta sa svrhom postavljanja i definiranja gornje granice poželjnih gornjih granica razvoja. Postoje brojni primjeri u svijetu gdje je smještajni kapacitet znatno premašen što je rezultiralo nagrdivanjem prirodnih i kulturnih resursa a time i negativnim imidžom destinacije te u konačnosti padom turističkog prometa kao posljedicom. Slobodno poduzetničko ponašanje i investicije koje nisu u skladu sa planovima razvoja ne treba nikada ni razmatrati jer one uzrokuju negativne posljedice na okoliš te na pad turističkog interesa za destinacijom.

Otok Šolta ima površinu od 57,9 kilometara kvadratnih, a s otočićima ispred Maslinice površina iznosi 58,9 km<sup>2</sup> što ukazuje da je riječ o relativno malom otoku. To s aspekta turističke ponude može biti prednost jer se čitav otok može u 20-ak minuta prijeći vozilom, a pogodan je i za šetnje i bicikliranje. Dovršenjem postojećih prometnica, izgradnjom novih alternativnih makadamskih putova i staza, poboljšanjem otočkog javnog prijevoza i taksi prijevoza te poticanjem poduzetničkih inicijativa poduzeća koja iznajmljuju bicikle, motocikle i automobile ova prednost može doći do izražaja još i više. Zadaća je županije ali i općine da ulaže u prometnu infrastrukturu, a turistička zajednica može sufinancirati poduzetnike koji obavljaju gore navedene djelatnosti u vidu omogućavanja razvoja osnovnih turističkih ponuda koje su gostima neophodne. Osim toga važan je preduvjet razvoja i neposredna blizina Šolte Splitu što otoku pruža povoljne razvojne mogućnosti iz nekoliko razloga. Blizina i dobra povezanost sa kopnom sprječava iseljavanje stanovnika te potiče povratak ljudi na otok, a stanovništvo je nužan resurs za bavljenje turizmom. Nadalje, rastuća turistička popularnost Splita dovodi nezanemariv broj jednodnevnih izleta na otok koji su i dalje nedovoljno iskorišten potencijal. Naravno, da ovdje treba spomenuti i blizinu zračne luke te autoceste što onda svakako olakšava dolazak gostiju na otok.

Šolta se nalazi u najsunčanijem dijelu Jadrana sa visokom insolacijom od 2697 sunčanih sati godišnje i dnevnim prosjekom od 7,39 sati. Temperature na otoku su relativno visoke, a ispod nule padaju samo 5-6 dana godišnje. Klimatske prilike pružaju izuzetni temelj ne samo za

razvoj ljetnog odmorišnog turizma nego i za produljenje sezone na period od travnja do studenog. Obala Šolte pruža mogućnost za razvoj nautičkog turizma izgradnjom privezišta i organiziranjem sidrišta uz vođenje računa o prihvatnim kapacitetima uvala.

Prvi korak ka iznošenju strategije je izbor ciljnih segmenata koji su detaljno obrađeni u analizi. Treba zadržati postojani nautički turizam te dodatno poraditi na njegovom razvoju i jačanju te na brendiranju otoka kao nautičke destinacije. Osim toga treba ulagati i u jačanje avanturizma, sportskog turizma i *outdoor* aktivnosti jer je to segment koji bi mogao biti ključan za produljenje sezone na proljetni i jesenski period. Obiteljski turizam na razini kakva je danas ne treba dodatno ojačavati. U ovom segmentu treba se fokusirati na povećanje broja gostiju koji koriste izvanpansionsku ponudu te na jačanje dodatne ponude za goste veće platežne moći. Isto tako treba iskoristiti i potencijal gostiju na jednodnevnim izletima iz Splita kojih ima sve više, a koji Šoltu tek otkrivaju, a treba se okrenuti i turistima sa nekih novih, geografski udaljenijih tržišta koji su već neko vrijeme prisutni u nedalekom Splitu.

#### 4.3.2.Strategija turističkog proizvoda

Sadašnje stanje nautičkog turizma je u analizi ocijenjeno zadovoljavajućim, ali i okarakterizirano kao potencijal za razvoj. Izgradnjom novih marina i lučica rast će se sigurno dogoditi, a destinacija to ne smije dočekati nespremna. Nautičari su gosti koji kratko borave u destinaciji, ali su oni turisti veće platežne moći koji su zainteresirani za izlete u unutrašnjost otoka, ponudu seoskih domaćinstava, kupnju autohtonih suvenira, ali i za sportske aktivnosti. Ovim je gostima bitna i gastronomska ponuda koja je sama po sebi velik dio promidžbe jednoj nautičarskoj destinaciji. Osim razvijanja već jakih nautičkih mjesta na Šolti poput Maslinice, Stomorske i Rogača preporuka je da se što prije iskoristi potencijal i povoljan položaj uvale Nečujam koja trenutno nema organiziranu niti lučicu niti sidrište, a ipak je vrlo popularna među nautičarima kako zbog svoje veličine i ljepote tako i zbog zaštićenosti i sigurnosti. Velik potencijal leži i u uvalama s južne strane otoka u kojima bi se isto tako mogla organizirati sidrišta za jedrilice, što bi imalo niz povoljnih učinaka na otok. Ponajprije organizirana sidrišta čuvaju morsko dno koje se neorganiziranim sidrenjem devastira. Osim toga pružanjem ove usluge smanjuje se i onečišćenje mora i obale otpacima koje nautičari u nenaseljenim uvalama nemaju gdje odložiti pa takav otpad nerijetko završava moru. I na kraju, davanjem u koncesiju sidrišta utječemo na povećanje radnih mjesta na otoku te sprječavamo iseljavanje otočkog stanovništva. Razvijanjem proizvoda nautičkog turizma Šolta se treba profilirati kao idealna turistička destinacija koja ima široku paletu ponude.

Nadalje treba ulagati u rast i jačanje sportskih oblika turizma. Prvenstveno treba jačati biciklistički turizam za što otok ima idealne uvjete. Uređenjem biciklističkih staza i putokaza, tiskanjem specijalizirane biciklističke karte otok se može profilirati u „*bike friendly*“ destinaciju. Treba bolje iskoristiti i podmorje otoka koje obiluje ronilačkim atrakcijama koje zasada nisu dovoljno prezentirane u javnosti, a to se može poboljšati tiskanjem tematskih brošura te ulaganjem u foto i video materijal otočkog podmorja. I jedan i drugi segment su zanimljivi jer se radi o gostima koji ne putuju samo u srcu sezone pa se ulaganjem u razvoj ovoga segmenta može utjecati na produljenje sezone.

Posebice je značajno i kreiranje specijalnih tematskih staza na području otoka Šolte u cilju povećavanja i stvaranja jedinstvenog turističkoga iskustva ciljnih turističkih segmenata. Tematske staze moraju imati dobru signalizaciju, a mogu biti kompletirane mrežom informacijskih punktova te različitih ugostiteljskih, uslužnih i trgovačkih sadržaja. Postojanje tematskih staza usko je povezano s lokalnim agencijskim tvrtkama koje moraju sudjelovati u njihovu kreiranju i distribuciji. One su korisne i nositeljima organizirana turizma, odnosno distributerima specijalnih interesa, kao i individualnim turistima u potrazi za originalnim idejama glede osmišljavanja svoga boravka na otoku. Za destinaciju se može osmisliti mnoštvo zanimljivih posebnih ili kombiniranih itinerera vezanih za, primjerice, prirodne ljepote, kulturno-povijesne i športsko-rekreacijske atrakcije, ekološke, ugođaje, etnološke raznolikosti, ruralne ambijente, autohtone gastronomske ugođaje, sakralne objekte i slično. U prethodnim je poglavljima spomenuto da otok ima bogato kulturno-povijesno nasljeđe koje treba adekvatno prezentirati. U tom smislu potrebno je obilježiti ovakve punktove posebnim informativnom tablama na hrvatskom i engleskom jeziku te ih sadržajno povezati u tematske staze i parkove i uključiti na rute biciklističkih staza. Kako na otoku nema nijednog muzeja takav bi projekt otok pretvorio u svojevrsan muzej na otvorenome koji bi trebao proizvesti vrijedne sadržaje u turističkoj ponudi otoka i podignuti svijest Šoltana o vrijednostima vlastitog otoka te ih potaknuti na uključivanje u interpretiranju istih.

Turisti žele imati i suvenir koji će ih podsjećati na odredište koje su posjetili, osobito ako su se tamo ugodno odmarali, dobro zabavljali i hranili, puno toga vidjeli i doživjeli. Sukladno tomu, svi zainteresirani subjekti za razvoj šoltanskog turizma te nositelji turističke ponude moraju započeti aktivnosti na osmišljavanju različitih originalnih suvenira i suvenirskih uporabnih ili ukrasnih predmeta koji će odražavati prirodne, kulturne, povijesne, etnološke, etnografske, arheološke i sakralne znamenitosti otoka. Primjereno osmišljana distribucija takvih suvenira značajno bi pridonijela jačanju turističkoga identiteta otoka Šolte. Mnoga obiteljska poljoprivredna gospodarstva i strukovne udruge proizvođača su već na tragu

ovome, međutim postoji još mnogo mjesta za napredak. Autohtona sorta vina Dobričić, lokalna sorta maslina Levantinka i med samoniklog ružmarina Olintio samo su neki od suvenira koje treba primjerenije promovirati izvan otoka.

#### 4.3.3. Strategija cijena

Turistička se odredišta danas sve više natječu i konkuriraju s iznimno širokom paletom sadržaja, pa njihov broj i kvaliteta mogu bitno određivati i cijene drugih sastavnica tamošnjega turističkoga proizvoda. Opažanja posjetitelja glede odnosa vrijednosti koja se dobiva za dani novac, najčešće se podsvjesno temelji na usporedbi s konkurencijskim destinacijama, što bi se moralo respektirati prigodom određivanja cijena u odnosu na konkurencijske. Sa stajališta destinacije vrlo je teško upravljati politikom cijena. Jedini način za to bio bi postizanje optimalnog omjera „*value for money*“, a to se može postići jedino povećanjem kvalitete usluga i smještaja te podizanjem svijesti turističkih djelatnika kroz program edukacija i radionica. Svakako bi trebalo ići u smjeru politike rasta cijene (ali nipošto bez podizanja nivoa kvalitete) i vanpansionske potrošnje.

U ovom smislu pokazuje se i nedostatak koji je izražen na otočkim destinacijama, a to je visoka cijena prijevoza do same destinacije. Dobra solucija za rješavanje ovog problema bilo bi subvencioniranje ili čak potpuno besplatan prijevoz za goste koji odluče doći na otok u razdoblju predsezona i posezona.

#### 4.3.4. Strategija distribucije

Kako je riječ o destinaciji sa nedovoljno razvijenim turističkim proizvodima koji nisu u mogućnosti privući veću pažnju ciljanih tržišta svakako bi se trebalo orijentirati i na manje turooperatore koji su specijalizirani za određene segmente i kojima nije bitna količina ostvarenog prometa pa ako surađuju sa lokalnim agencijama mogu vrlo dobro plasirati različite proizvode posebnih interesa. Za razliku od velikih agencijskih lanaca koji su fokusirani na prodaju popularnijih destinacija trebalo bi se okrenuti suradnji sa malim specijaliziranim agencijama. Pri tome valja poduzeti napore kako bi se predstavnike tih agencija informiralo da se podigne razina svijesti o šoltanskoj turističkoj ponudi. To se može postići organiziranjem raznih informativno-promotivnih seminara za posrednike u prodaji turističkih usluga na otoku, organizacijom studijskih putovanja za agente koji prije nisu radili na otoku, ali su za to zainteresirani te pravovremenim obavještavanjem o svim novostima u destinaciji (kroz podjelu promotivnih materijala, newsletter i slično).

Ne smije se zaboraviti niti na strategiju prodaje bivšim gostima koji su već prije imali prilike boraviti na destinaciji i koji su bili njome zadovoljni. Njima se kontinuirano treba nuditi novo iskustvo i nov turistički proizvod kako bi njihov svaki sljedeći posjet otoku bio nov doživljaj. Zato je bitno da se ovaj kanal distribucije ne zapostavi jer upravo zadovoljan gost može biti najbolji promotor kvalitetne destinacije što je u današnje vrijeme kroz recenzije na društvenim mrežama i specijaliziranim portalima za *online booking* sve izraženije.

#### 4.3.5. Strategija promocije

Valja se fokusirati na izoliranje ciljanih tržišta kako bi se pomno isplanirala ovakva marketinška aktivnost. Treba izdvojiti ciljane segmente tržišta te odrediti koji ih mediji najbolje pokrivaju. Iako oglašavanja predstavljaju bitan i efikasan način promocije, potrošači su prema njima često sumnjičavi jer su svjesni moguće neobjektivnosti turističke destinacije prilikom ovakvih kampanja. Upravo zbog toga publicitet (bilo kroz tiskane ili elektronske medije) shvaćaju mnogo vjerodostojnijim jer medije drže neovisnima i uvažavaju njihove preporuke. Ovaj način promocije ne iziskuje veliki trošak, a uspjeh mnogih destinacija ovisi o intenzivnosti publiciteta. Kako i se taj dio promocije odradio na najkvalitetnije mogući način treba surađivati s novinarima, osmišljavati programe studijskih putovanja i pružati medijima sve relevantne informacije. Već je povećana prisutnost u domaćim i stranim publikacijama kroz specijalizirane novinarske ture koje odrađuje u pred i posezoni, ali mogućnosti za napredak su velike. Kroz uspostavljanje kontakata sa predstavništvima ureda HTZ-a u svijetu postoji prilika za dobivanje još više novinarskih posjeta i medijske pažnje uz minimalan financijski input. Treba raditi na postizanju pažnje velikih medijskih kuća pa neće izostati interes ni manjih jer one obično prenose sve što vodeći mediji objavljuju. Odličan primjer za to se dogodio na ljeto 2015. kada je Šolta u članku objavljenom na webu CNN-a svrstana u top 5 najljepših neotkrivenih svjetskih otoka, što je potaklo ogroman interes domaćih medija da saznaju što je točno na Šolti oduševilo novinarku koja ju je posjetila. Naravno, teško je privući pozornost vodećih medija, ali dobrom suradnjom s odjelom za studijska putovanja Hrvatske turističke zajednice nije nemoguće.

Oblikovanje svih turističkih publikacija mora biti sukladno identitetu otoka kojega želimo promovirati. Publikacije moraju biti kvalitetne i bogate informacijama i fotografijama. Osim standardnih, valjalo bi tiskati publikacije o kulturno-povijesnim znamenitostima, o prirodnim ljepotama, o pojedinim sastavnicama turističkoga proizvoda, o ruralnomu turizmu, o

etnološkome blagu, o arheološkim nalazima, gastronomski vodič i slično. Ipak, bolje je imati jednu kvalitetnu brošuru nego deset nekvalitetnih.

Sukladno sve većoj ulozi promocijskih marketinških aktivnosti internetska stranica destinacije mora biti dobro oblikovana, brza, pregledna, dostupna i korisna te potencijalnim posjetiteljima nuditi kompletnu uslugu, od ponude različitih općih informacija do mogućnosti jednostavna rezerviranja smještaja. Također treba sustavno raditi na društvenim mrežama i ulagati u promociju destinacije i ovim putem. Potrebno je pažljivo istražiti kojim se društvenim mrežama služe gosti koje želimo privući u destinaciju i u skladu s time ulagati i u ovaj segment online marketinga.

Već postoji dobra baza profesionalnih fotografija otoka, ali tu bazu treba održavati i nadopunjavati kako bi bila aktualna. Osim toga valja izraditi i promotivna videa otoka koja će se dijeliti na društvenim mrežama, internetskoj stranici, prikazivati na specijaliziranim sajmovima i posebnim prezentacijama te ustupati medijima.

#### **4.4. Aktivnosti turističke zajednice u realizaciji strategije**

Kako bi potakla razvijanje pojedinih turističkih proizvoda turistička zajednica može subvencionirati poduzetničku aktivnost koja ide u smjeru koji je postavljen ovom strategijom. Konkretno, Turistička zajednica Općine Šolta može u suradnji sa Općinom Šolta i Turističkom zajednicom Splitsko-dalmatinske županije raditi na uređenju i obilježavanju biciklističkih staza te na njihovoj promociji. Subvencioniranjem kupnje stalaka za bicikle i osnovnog alata za popravak bicikli može potaknuti iznajmljivače da se profiliraju na ovom tržištu.

Isto tako, turistička zajednica može kontinuirano raditi na osmišljavanju tematskih staza i putova kao što su to primjerice vinski i maslinarski putovi, rimske staze i slično te obilježavanjem kulturno-povijesnih lokaliteta može stvarati podlogu za kreiranje novih agencijskih ponuda.

Kontinuiranim radom sa iznajmljivačima, ali i svim ostalim turističkim djelatnicima kroz program edukacija i radionica turistička zajednica može podizati svijest o kvaliteti i prezentaciji smještaja kojeg ima u ponudi. Ovo se može provesti organiziranjem niza edukacija vezanih uz teme korištenja alata online marketinga, uređenja i prezentacije smještajnih kapaciteta, tečaja engleskog jezika ili rada na računalu za iznajmljivače.

Fokusirajući se na realizaciju strategije distribucije turistička zajednica može poboljšati suradnju sa lokalnim agencijama, ali i organizacijom studijskih putovanja za agente koji prije

nisu radili na otoku. Obučavajući iznajmljivače kako da se koriste alatima internetskih distribucijskih kanala poput *Booking.com* ili *Airbnb* portala turistička zajednica može utjecati na povećanje vidljivosti destinacije na ovim globalnim distribucijskim gigantima.

Tiskanje brošura, izrada fotografija i video materijala je svakako jedna od zadaća turističke zajednice. Isto tako je njezina zadaća i održavanje kontakata sa medijima, ulaganje u online i offline marketing, prezentacija destinacije na sajmovima. Promociju turistička zajednica može odrađivati sama, ali je još i bolje ako se odradi udruženo oglašavanje sa Hrvatskom turističkom zajednicom, Turističkom zajednicom Splitsko-dalmatinske županije ili s lokalnim agencijama ili hotelskom kućom.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom je radu obrađen poslovni slučaj Turističke zajednice Općine Šolta te je napravljena marketinška strategija za tu instituciju. Marketing u turizmu je donekle različit od marketinga u ostalim djelatnostima i to zbog specifičnosti turističke ponude i potražnje jer se u turističkoj djelatnosti ne prodaje klasični fizički proizvod nego dobro specifično sastavljeno od različitih usluga, proizvoda, doživljaja i iskustava.

Marketinška strategija neke organizacije treba obuhvaćati niz prioriteta, vizija i ciljeva koje organizacija određuje kako bi na temelju njih mogla postepeno oblikovati različite marketinške aktivnosti. Kvalitetno izrađena marketinška strategija jedan je od nužnih preduvjeta za uspješnost poslovanja neke organizacije. Temelj svakoj strategiji mora biti cjelovita i opširna analiza stanja, pa je u ovom radu ona sagledana kroz analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika te kroz analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji tj. kroz SWOT analizu.

Sve navedene činjenice u analizi koja je prethodila ovoj strategiji te u osnovnim podacima o organizaciji i destinaciji koje su iznesene u uvodnom dijelu ukazuju na to da otok Šolta ima velik potencijal za razvoj turizma te da je to već prepoznato turističko odredište koje uz daljnji razvoj turističkih proizvoda utemeljenih na kulturno-povijesnoj baštini i prirodnim ljepotama prilagođen potrebama suvremenog gosta. Razvoj i jačanje turizma uvjetovati će i razvoj same turističke zajednice. Pri tome je jako bitno da se posebna pažnja prida održivom razvoju turizma koji neće nužno značiti kvantitativan razvoj nego se prvenstveno misli na podizanje kvalitete postojećih gospodarskih subjekata koji obavljaju turističku i ugostiteljsku djelatnost te eventualno stavljanje u funkciju turizma još jednog dijela postojećih kuća u naseljima. Porast broja dolazaka i noćenja koji je direktan rezultat povećanja broja kreveta je zanimljiv statistički podatak kojega ne treba shvaćati kao indikator razvoja. Čak ako se i porast navedenih parametara ne dogodi valja uzeti u obzir i neke druge podatke koji često nisu predmet turističkih statistika, a to su podaci o tome koliko prosječan gost troši u destinaciji, koje proizvode kupuje, koliko dugo ostaje na otoku i slično. Također se valja fokusirati i na povećanje potrošnje gostiju koji otok posjete u sklopu jednodnevnih izleta te pokušati i ovaj segment iskoristiti na najbolji mogući način, prezentirati im otok te ih potaknuti na višednevni boravak.

Valja poduzeti ulaganja u putokaze po šetnicama i planirati uređenja tematskih staza. Treba odrediti koje su to kulturno-povijesne znamenitosti sa najvećim turističkim potencijalom te planirati ulaganja u restauraciju i otvaranje za posjetitelje. One koje su već sada u dobrom stanju treba označiti informativnim tablama te na kraju sve zajedno treba prezentirati na internetskim stranicama, društvenim mrežama i u specijaliziranim brošurama. Postojeću



biciklističku stazu treba bolje označiti te treba uvesti još neke nove u centralnom dijelu otoka jer za to već postoje preduvjeti u vidu već izgrađenih makadamskih puteva. Uređenjem biciklističkih staza treba poticati „*bike friendly*“ smještaj i ugostiteljske objekte koji bi se profilirali u tom segmentu. Biciklisti su svakako nezaobilazna skupina ciljanih gostiju jer oni najčešće poduzimaju putovanja u razdobljima pred i posezone, što je na otoku posebno interesantno razvijati. Nadalje treba i dalje ustrajno raditi na razvijanju nautičkog turizma te osmišljavati nove proizvode za ovaj segment tržišta i njemu prilagođavati i manifestacije kulturnog ljeta koje su do sada bile poglavito orijentirane gostima koji borave u apartmanskome smještaju. Razvijanjem eno-gastronomске ponude te prezentiranjem lokalnih autohtonih jela i proizvoda otok treba promovirati gostima veće platežne moći. Isto tako ne smije se zanemariti ni dosadašnje postignuće u promidžbi otoka kao destinacije za vjenčanja te na ovom segmentu treba i dalje raditi razvijajući ponudu i promovirajući ga u specijaliziranim medijima i na sajmovima.

U ovom je trenutku turistička zajednica odgovorna za velik broj događanja i manifestacija koje se na otoku održavaju. U budućnosti bi se dio tog posla trebao prebaciti na poduzetnike koji će dalje razvijati postojeće proizvode a koje će turistička zajednica i dalje marketinški prezentirati prema van.

U cilju podizanja kvalitete postojećih smještajnih objekata valja kontinuirano raditi na edukaciji iznajmljivača kroz organizaciju različitih seminara i radionica. Isto tako valja ulagati i u stručno usavršavanje djelatnika, a posebnu pažnju valja pridavati izboru i obuci djelatnika u turističko-informativnim centrima jer su upravo oni ti koji su u konstantnom doticaju i komunikaciji sa gostima Šolte. I konačno, posebnu pažnju valja pridodati i izgledu turističko-informativnih centara jer su oni uz djelatnike koji u njima rade odgovorni za prvi dojam gosta o turističkoj zajednici pa tako i o destinaciji uopće.

Rastuća gospodarska djelatnost u turizmu na Šolti je prisutna već neko vrijeme međutim treba biti oprezan i paziti da razvoj turizma ide u korak s njegovim kapacitetima te da se na ni jedan način ne dovede u pitanje kvalitetan život stanovnika otoka te sigurnost i očuvanje prirodnih resursa. Valja imati na umu da osim turizma i ugostiteljstva valja razvijati i druge djelatnosti na koje se oni naslanjaju. Dakle, potrebno je poglavito razvijanje poljoprivrede i stočarstva u cilju proizvodnje lokalnih namirnica za potrebe u sezoni. Osim toga valja misliti i na popravljjanje trenutne demografske strukture stanovnika te na povećanje kvalitete cjelogodišnjeg života na otoku kako bi se spriječilo iseljavanje stanovništva kako u budućnosti ne bi ljudski resursi u turizmu bili dovedeni u pitanje. Svakako treba ići u smjeru

održivog razvoja turizma u kojem će ta djelatnost predstavljati vodeću djelatnost na otoku koja će omogućiti gospodarski razvoj.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Slike:**

1. Slika 1: Proces oblikovanja marketing strategije
2. Slika 2: Elementi SWOT analize
3. Slika 3: Grafički prikaz broja noćenja na području TZO Šolta od 2005. do 2015.godine
4. Slika 4: Grafički prikaz dolazaka turista po zemljama u 2015.godini

### **Tablice:**

1. Tablica 1: Pregled turističkog prometa na području TZO Šolta od 2005. do 2015. godine

## LITERATURA:

1. Anić, V., Goldstein, I. (1999): Rječnik stranih riječi, Novi liber, Zagreb
2. Antunac, I. (2001): Turizam: Teorijsko-znanstvene rasprave, Institut za turizam, Zagreb
3. Bezić, Ž. (2001): Poljaci na otoku Šolti, Hrvatska obzorja, Split
4. Galičić, V., Laškarin, M. (2016): Principi i praksa turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka
5. Galičić, V., Laškarin, M. (2011): Putevi do zadovoljnog gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka
6. Hrvatski turizam u brojkama (2015), Institut za turizam, Zagreb
7. Izvješće o radu i financijsko izvješće Turističke zajednice Općine Šolta za 2015. godinu, TZO Šolta
8. Klaić, B., (1990): Riječnih stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb
9. Kobašić, A., Senčić, J. (1989): Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb.
10. Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb.
11. Križman Pavlović, D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb
12. Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split
13. Master plan razvoja turizma na otoku Šolti (2002), Urbos d.o.o., Split
14. Mihovilović, M. (1990): Otok Šolta, Vlastita naklada, Zagreb
15. Narodne novine (2008): Zakon o boravišnoj pristojbi, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 152.
16. Narodne novine (2008): Zakon o članarinama u turističkim zajednicama, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 152.
17. Narodne novine (2008): Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Narodne novine d.d., Zagreb, broj 152.
18. Pavičić, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb
19. Petrić, L (2011): Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa, Sveučilište u Splitu, Split
20. Pirjevec, B., (1998): Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing, Zagreb.
21. Prevšić, J.; Ozretić Došen, Đ. (2007): Osnove Marketinga, Adverta, Zagreb.
22. Renko, N. (2005): Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb.
23. Rocco, F. (1991): Marketing, Birrotehnika, Zagreb.

24. Radman, Z. (2012): Otok Šolta, Općina Šolta, Grohote

- **Ostali izvori:**

25. Statistički podaci Turističke zajednice Općine Šolta

26. [www.visitsolta.com](http://www.visitsolta.com)

## SAŽETAK

U ovom radu iznesena je marketinška strategija Turističke zajednice Općine Šolta. U današnje vrijeme dobro je napraviti marketing strategiju koja podrazumijeva konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i određivanje okvirnih smjernica za njihovo ostvarivanje. Marketinška strategija predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.

Kako bi pretpostavke za postavljanje ovakve strategije bile ispravne potrebno je prethodno poduzeti opširnu i sveobuhvatnu analizu unutrašnjeg i vanjskog stanja. Tek kada se izoliraju sve snage i prilike te slabosti i prijetnje može se pristupiti iznošenju strategije razvoja. U ovom poslovnom slučaju marketinška strategija turističke zajednice dana je kroz strategiju razvoja turizma na destinaciji te je na kraju izneseno što sve konkretno turistička zajednica može poduzeti kako bi realizirala strateške ciljeve. Stavljen je naglasak na razvijanje ponude sportskog, rekreativnog i adrenalinskog turizma te na bolju promociju i stavljanje u turističku funkciju kulturno-povijesnih bogatstava. Isto tako predlaže se i daljnje jačanje i razvoj nautičkog turizma koji je u ovom trenu najperspektivniji vid. U ovoj strategiji dane su preporuke za održivi razvoj turizma na otoku koji ide u korak sa njegovim kapacitetom te da uz razvijanje turističkih djelatnosti treba razvijati i one djelatnosti na koje se turizam oslanja. Treba raditi na poboljšanju kvalitete života na otoku kako bi se poboljšala demografska struktura stanovništva koje jedan od glavnih resursa za razvitak, kako turizma tako i otoka uopće.

Ključne riječi: marketinška strategija, promocija, turistička zajednica, otok Šolta.

## SUMMARY

This paper presents a marketing strategy for Šolta Island Tourist Board. It is good to develop a strategy that includes defining of long-term goals and establishes guidelines for their realization. Marketing strategy is an opportunity for all the stakeholders to realize long-term marketing goals as well as their possibility for realization by using available resources.

It is necessary to take an extensive and comprehensive analysis of internal and external conditions in order to set the correct assumptions for strategy. Once when all the strengths, weaknesses, opportunities and threats are isolated it is possible to start developing the strategy. In this particular case study marketing strategy for Šolta Island Tourist Board is given through the strategy for development of tourism in Island of Šolta. In the end of this paper all the activities that can be done by Šolta Island Tourist Board in order to realize strategic goals are defined. It is very important to develop sports, recreational and adrenaline tourism. Also better promotion of cultural and historical resources in the island is necessary. Further strengthening and development of nautical tourism is also recommended because nautical tourism is currently the most promising tourism sector in Šolta. In this strategy are given recommendations for sustainable development of tourism on the island, kind of tourism that keeps up with its capacity. Along with the development of tourism activities should be developed all those activities in which tourism relies on. It is important to improve the quality of life on the island in order of demographic structure improvement, because people are one of the main resources for the development of both tourism and the island in general.

Key words: marketing strategy, tourist board, Island of Šolta.